

UNIVERSIDADE EUROPEIA

MESTRADO DE MARKETING DIGITAL

JOSÉ ANTÓNIO VINAGRE PIMENTA

**A IMPORTÂNCIA DA PRESENÇA DOS *SOCIAL MEDIA*
NO *EMPLOYER BRANDING*: EFEITO GERACIONAL**

Lisboa

2019



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

JOSÉ ANTÓNIO VINAGRE PIMENTA

**A IMPORTÂNCIA DA PRESENÇA DOS *SOCIAL MEDIA* NO
EMPLOYER BRANDING: EFEITO GERACIONAL**

Trabalho de Mestrado apresentado à Universidade
Europeia como requisito parcial para a obtenção
do grau de mestre em Marketing Digital

Orientador: Professor Doutor Luís Andrade

Lisboa

2019

*Dedico esta tese aos meus pais
que foram sempre incansáveis
na demonstração de amor incondicional e nos
seus sacrifícios para que eu pudesse ter um futuro
melhor, sem nunca deixarem de acreditar em mim.*

Agradecimentos

Após um longo e desafiante percurso, encontro-me agora a finalizar uma importante etapa da minha vida que me trouxe muito conhecimento, não apenas ao nível técnico e científico, mas, também, ao nível pessoal e interpessoal.

Antes de tudo, quero agradecer à Universidade Europeia por ser um lugar de crescimento contínuo e por fomentar o espírito crítico. Gostaria igualmente de agradecer pelo contributo essencial de vários professores do Mestrado e do Executive Master, pela sua ajuda e preocupação constantes, e, nomeadamente aos respetivos coordenadores que sempre estiveram disponíveis para ajudar e resolver todas as situações.

O meu agradecimento ao Professor Doutor Luís Andrade que, nos seminários, me colocou questões que me desafiaram a ir mais além, a procurar mais respostas e que através da sua exigência e profissionalismo combinados com humor permitiu chegar ao melhor resultado possível.

Deixo um agradecimento especial aos meus colegas de Mestrado, que considero hoje em dia meus amigos, nomeadamente à Rosa e à Bárbara, que me mantiveram motivado nas fases mais desafiantes e promoveram o foco na procura de melhorias constantes.

Quero, agora, agradecer ao meu círculo mais próximo.

Aos meus pais, por me terem dado todas as condições para seguir nesta etapa, acreditarem em mim e serem incansáveis no apoio durante todo o percurso, assim como por todos os valores que me têm transmitido ao longo da vida, por serem exemplos de resiliência, perseverança e amor incondicional.

Aos meus amigos de longa data pelo apoio motivacional durante todo este tempo e principalmente à minha namorada Rosalina que sempre esteve presente e disponível para ouvir os meus desabafos, aconselhar-me da melhor maneira e respeitar o tempo abdicado para o estudo intenso.

Por último, um agradecimento a mim, pela capacidade de gestão emocional, resiliência e otimismo para conseguir atravessar este desafio, conseguindo manter equilibrada a balança dos amigos, família e namorada, conciliando ainda com a extrema exigência profissional e escassez de tempo. Não foi fácil, mas valeu garantidamente cada momento de crescimento em todos os ângulos e a construção de relações mais fortes para o futuro.

*"Efficient employer branding requires innovative methods of personnel market research
to control and target the employer attractiveness."*
Erlenkaemper S., Hinzdorf T., Priemuth K. & von Thaden C. (2006)

Resumo

A reflexão deste estudo pretende aproximar o nosso olhar das Redes Sociais que emergem no espaço organizacional, procurando entender de que forma esta nova maneira de comunicar se insere no *Employer Branding*. As Redes Sociais têm tomado conta da vida quotidiana, não apenas para os indivíduos, mas também para as empresas, e, como resultado da crescente dependência das Redes Sociais e da Internet para obter informações, a presença de propostas de emprego *online* tornou-se fundamental para recrutar colaboradores. Este estudo pretendeu analisar a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador, e, se essa presença é influenciada pela variável geracional. Foi efetuado um estudo exploratório e comparativo onde fizeram parte 118 sujeitos com idades compreendidas entre os 20 e os 66 anos e, para mensuração das variáveis, foi utilizada a escala da Atratividade do Empregador de Berthon, Ewing e Hah (2005) e os itens referentes às Redes Sociais da escala da Atratividade do Empregador utilizada por Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013). Foi possível verificar quais os fatores em que os empregadores se devem focar nas suas estratégias de *Employer Branding* tendo em conta o que os candidatos valorizam quando procuram um potencial empregador e qual o grau de importância atribuído a cada fator pela Geração X e Geração Y. Observou-se ainda que as Redes Sociais não são uma dimensão determinante da Atratividade do Empregador mas demonstraram ser um atributo importante e com tendência de crescimento na sua relevância para os potenciais candidatos a uma empresa. Este estudo é original na maneira como combina o *Employer Branding* e as Redes Sociais e terá valor para os processos de recrutamento e retenção de colaboradores.

Palavras-Chave: *Employer Branding*; Atratividade do Empregador; Redes Sociais; Gerações; Recursos Humanos.

Abstract

This investigation intends to understand our views of Social Media emerging in the organizational space, aiming to explain how this new way of communicating is embedded in Employer Branding. Social Media have taken over our everyday lives, not just for individuals but also for companies, and, as a result of the growing reliance on Social Media and the internet for information, the presence of online job offers has become a key tool for recruiting new employees. This study intended to analyze the importance of the presence of Social Media as a dimension of Employer Attractiveness, and also if this presence is, in any way, influenced by the generational variable. An exploratory and comparative study was carried out, involving 118 subjects aged between 20 and 66 years old, and to measure the variables, the Berthon, Ewing & Hah (2005) Employer Attractiveness scale and the items related to the Social Media of the Employer Attractiveness scale used by Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013) were used. It was possible to see what factors employers should focus on in their Employer Branding strategies given what candidates value when looking for a potential employer and how important each factor is for the Generation X and Generation Y. Social Media are not a determining dimension of Employer Attractiveness but have proven to be an important and growing trend in their relevance to potential candidates for a company. This study is unique in the way it combines Employer Branding and Social Media and will have value for employee recruitment and retention processes.

Keywords: Employer Branding; Employer Attractiveness; Social Media; Generations; Human Resources.

Índice Geral

1 Introdução	10
2 Revisão de Literatura	12
2.1 <i>Employer Branding</i>	12
2.1.1 <i>Definição e Contexto</i>	12
2.1.2 <i>Benefícios e Limitações</i>	14
2.1.3 <i>Perspetivas do Employer Branding</i>	16
2.1.4 <i>Atratividade do Empregador</i>	17
2.1.5 <i>Relevância</i>	19
2.1.5.1 <i>Teórica</i>	19
2.1.5.2 <i>Prática</i>	19
2.2 <i>Importância das Redes Sociais</i>	20
2.2.1 <i>Definição</i>	20
2.2.2 <i>Contexto 2.0</i>	21
2.2.3 <i>Empresas e Recursos Humanos</i>	22
2.3 <i>Relação entre as Variáveis</i>	24
2.3.1 <i>Efeito Geracional</i>	27
3 Modelo de Investigação e Objetivos	30
4 Método	31
4.1 <i>Delineamento</i>	31
4.2 <i>Participantes</i>	31
4.3 <i>Procedimento</i>	34
4.4 <i>Instrumentos</i>	35
4.4.1 <i>Atratividade do Empregador</i>	37
4.4.2 <i>Redes Sociais</i>	39
5 Resultados	40
5.1 <i>Fiabilidade</i>	40
5.2 <i>Objetivos</i>	41
6 Conclusões	50
6.1 <i>Discussão de Resultados</i>	50
6.2 <i>Limitações e pesquisa futura</i>	55

6.3 Implicações Práticas.....	56
7 Referências Bibliográficas	58
8 Anexos.....	67
8.1 Anexo 1 – Questionário.....	67
8.2 Anexo 2 – Escalas Originais.....	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Potenciais benefícios do <i>Employer Branding</i>	15
Tabela 2 – Possíveis limitações do <i>Employer Branding</i>	15
Tabela 3 – Vantagens da utilização das Redes Sociais	23
Tabela 4 – Desvantagens da utilização das Redes Sociais	23
Tabela 5 – Variáveis sociodemográficas.....	32
Tabela 6 – Variáveis caracterizadoras da Empregabilidade e Utilização das Redes Sociais.....	34
Tabela 7 – Caracterização Sociodemográfica, Empregabilidade e Utilização das Redes Sociais.....	36
Tabela 8 – Questionário adaptado – Atratividade do Empregador	38
Tabela 9 – Questionário adaptado – Redes Sociais	39
Tabela 10 – Consistência interna das dimensões da Atratividade do Empregador	40
Tabela 11 – Consistência interna da dimensão Redes Sociais.....	41
Tabela 12 – Estatística descritiva das dimensões	42
Tabela 13 – Estatística para amostras emparelhadas – Redes Sociais.....	44
Tabela 14 – Teste T para amostras emparelhadas – Redes Sociais.....	44
Tabela 15 – Estatística para amostras emparelhadas - Atratividade do Empregador	45
Tabela 16 – Teste T para amostras emparelhadas - Atratividade do Empregador	46
Tabela 17 – Estatística descritiva das gerações	47
Tabela 18 – Teste de amostras independentes - Gerações	48
Tabela 19 – Teste T para amostras independentes - Gerações	48
Tabela 20 – Variações de importância das gerações.....	49

Índice de Figuras

Figura 1 – Lista dos canais onde os empregadores investem para atrair talento	26
Figura 2 – Modelo de investigação.....	30
Figura 3 – Matriz NIC	43

1 Introdução

Todas as organizações lutam por uma vantagem competitiva sustentada, a fim de obterem lucro económico e sobreviverem num mercado cada vez mais global e competitivo. Os Recursos Humanos (RH) são cruciais para garantir esta vantagem competitiva e, muitas vezes, representam o principal investimento das empresas (Sivertzen et al., 2013). Nos maiores e mais abrangentes mercados competitivos, as marcas e a reputação empresarial são determinantes para atrair os melhores funcionários (Cappelli, 2001). Segundo Berthon et al. (2005, p.151) “Um componente do marketing interno que ainda está por explorar é a marca do empregador e, mais especificamente, a atratividade do empregador”.

O *Employer Branding* é um campo em crescimento e o conceito foi definido de várias maneiras. Edwards (2010) define a marca do empregador como as atividades em que os princípios de marketing, especialmente dentro da marca, são usados para iniciativas de RH em relação a empregados existentes e potenciais. O *Employer Branding* está, portanto, preocupado em construir uma imagem nas mentes dos candidatos do “mercado de trabalho potencial” de que a empresa, acima de todas as outras, é um “ótimo lugar para se trabalhar” (Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon, 2002, p.12).

Um conceito estreitamente relacionado ao *Employer Branding* é a noção da Atratividade do Empregador (Berthon et al., 2005). Este conceito tem sido amplamente discutido nas áreas do comportamento vocacional e tornou-se também um tema cada vez mais em voga na imprensa comercial contemporânea, sendo que o estatuto de “Melhor Empregador” é algo pelo qual cada vez mais as organizações se esforçam, à medida que a atenção é atraída para esta questão, tanto nos meios digitais como na imprensa. A Atratividade do Empregador foi definida por Berthon et al. (2005) como os benefícios previstos que um potencial funcionário observa quando trabalha numa organização específica.

No seguimento destes conceitos a *World Wide Web* abriu novas oportunidades na publicidade e partilha de informações, especialmente através das Redes Sociais (Sivertzen et al., 2013). Segundo os autores, para as organizações, esta nova realidade mudou a maneira de pensar aquando da tentativa de atrair novos funcionários. O que torna as Redes Sociais únicas é que estas permitem que os utilizadores criem um perfil público e tornem a sua rede social visível para os outros sendo que a comunicação ocorre principalmente entre os utilizadores que já fazem parte dessa extensa comunidade (Boyd

& Ellison, 2007). Por consequência, estes comportamentos ajudam, por um lado, os candidatos ativos a encontrar um emprego e, por outro, os empregadores a encontrar candidatos ativos e passivos (Sivertzen et al., 2013).

Existe uma carência de estudos no que toca ao recrutamento através das Redes Sociais e, por forma a colmatar esta falha na literatura, o estudo feito por Sivertzen et al. (2013) investigou a utilização das Redes Sociais em relação à reputação corporativa e às intenções de candidatura a um emprego. Fazer a junção destes conceitos é relevante para estudar o foco no *Employer Branding*, o qual visa melhorar a atratividade das empresas. Segundo Sivertzen et al. (2013), o aumento do conhecimento das perceções dos potenciais funcionários sobre a utilização das Redes Sociais permitirá que as organizações direcionem as suas ações de *branding* (gestão de marca) e recrutamento de maneira mais objetiva. Além disso, a utilização das Redes Sociais é cada vez mais adotada em campanhas de *branding* de empregadores e no processo de recrutamento (Sivertzen et al., 2013).

Tendo em conta os fatos descritos anteriormente, e encontrando-se a literatura relativa aos mesmos ainda por explorar, torna-se pertinente estudar a importância dos conceitos supramencionados. Desta forma, o objetivo geral deste estudo é procurar entender a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador, isto é, em que medida a presença das Redes Sociais é importante quando um candidato considera um potencial empregador. Em segundo lugar, verificar-se-á se a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador é influenciada pela variável geracional.

2 Revisão de Literatura

2.1 *Employer Branding*

De maneira a conseguir atrair os melhores funcionários, as empresas começaram recentemente a usar princípios e práticas de *branding* na área dos RH, tendo sido esta aplicação denominada de *Employer Branding*. As empresas que ambicionam recrutar pessoal devem reconhecer que tipo de imagem representam para potenciais colaboradores esforçando-se para se apresentarem no mercado de trabalho de forma a atraírem os melhores candidatos (Davies, Chun, Silva & Roper, 2004). Sem os candidatos certos, as organizações não são capazes de desenvolver o nível de vantagem competitiva necessário para competir numa economia instável (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.1.1 *Definição e Contexto*

O conceito do *Employer Branding* é conhecido há vários anos. O termo remonta aos anos 90 quando Ambler e Barrow (1996) o referiram como a soma dos benefícios associados a um emprego e a um empregador. O *Employer Branding* está, portanto, preocupado com a construção de uma imagem positiva da empresa na mente dos potenciais e atuais empregados (Berthon et al., 2005).

O *Employer Branding* pode ser caracterizado por princípios de marketing, onde as marcas são os ativos mais valiosos de muitas empresas (Backhaus & Tikoo, 2004), este, tem os mesmos princípios de funcionamento das marcas corporativas: a criação de uma marca notável, relevante e única, que a distingue dos seus concorrentes. Embora o *branding* corporativo esteja ligado à vinculação positiva e negativa dos *stakeholders* com o negócio, o *Employer Branding* lida com os funcionários, tanto existentes como potenciais. De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), as organizações descobriram que uma boa estratégia de *Employer Branding* leva a uma vantagem competitiva, sendo útil para os funcionários interiorizarem os valores da empresa, o que apoia a retenção dos mesmos.

Biswas e Suar (2014) mencionam que, embora o conceito de *branding* seja bem desenvolvido na literatura de marketing, já no que diz respeito ao conceito de *branding* do empregador este ainda está em evolução, uma vez que os profissionais estão concentrados na atratividade dos funcionários, o que leva a que a literatura sobre *Employer Branding* permaneça ainda, numa fase concetual. Desta forma, devido à

evolução do *Employer Branding*, não há consenso sobre a sua definição.

Vários autores referem-se a Ambler e Barrow (1996), como pioneiros ao fazer uma primeira tentativa para definir o *Employer Branding* (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Biswas & Suar, 2014; Gupta, Patti & Marwah, 2014). Estes autores definem o *Employer Branding* como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora”, conforme citado por Gupta et al. (2014, p.3). Adicionalmente, Ambler e Barrow (1996) foram mais longe, argumentando que como uma marca tradicional, o *Employer Branding* tem personalidade e posicionamento.

De maneira semelhante a Associação Profissional de Gestão de Recursos Humanos (CIPD), citada em Sokro (2012, p.165) descreve a marca do empregador como “um conjunto de atributos e qualidades – muitas vezes intangíveis – que torna uma organização diferenciada, promete um tipo particular de experiência de emprego e apela àquelas pessoas que vão prosperar e realizar o melhor na sua cultura”. As definições anteriores indicam também que o *Employer Branding* se refere ao que torna uma empresa desejável como empregadora, tanto fora, como dentro da mesma (Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus e Tikoo (2004) definem o *Employer Branding* como sendo um processo de construção de uma identidade de empregador identificável e única, e como um conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes. Tendo em conta que a competição pelos melhores colaboradores é tão forte como a competição por clientes (Berthon et al., 2005), as organizações precisam diferenciar-se dos seus concorrentes e serem vistas como empregadores atrativos para os potenciais candidatos e atuais colaboradores (Lievens & Highhouse, 2003).

Lloyd (2002) sugere uma definição do *Employer Branding* como sendo a soma dos esforços de uma empresa para transmitir aos atuais e potenciais funcionários de que a mesma é um lugar desejável para trabalhar. O *Employer Branding* foca-se em várias questões, como a compreensão das preferências dos colaboradores quando estes integram a organização e como essas prioridades podem mudar à medida que constroem as suas carreiras (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013). Segundo os autores, esta ferramenta utilizada como meio para atrair novos colaboradores e reter os já existentes está a ganhar cada vez mais destaque.

Edwards (2010, p.6) define o *Employer Branding* como “uma atividade onde os

princípios de marketing, em particular a “ciência da marca”, são aplicados às atividades de RH em relação aos potenciais funcionários. Basicamente, é a aplicação de princípios de *branding* à gestão de RH e ao relacionamento empregado-empregador que tem origem nos mesmos princípios da marca tradicional. Durante o processo de recrutamento, as mensagens do *Employer Branding* indicam a natureza do emprego, oportunidades de carreira, desafios e as características únicas da organização (Arachchige & Robertson, 2011).

Apesar da ambiguidade da definição do *Employer Branding* entre os investigadores, todos eles concordam na importância de as empresas incluírem o *Employer Branding* nas suas estratégias. Deste modo, as empresas que falham em reconhecer a importância do seu *Employer Branding* e em geri-lo da melhor maneira possível, encontram-se tendencialmente em desvantagem perante o mercado.

2.1.2 Benefícios e Limitações

Quando os motivos das empresas para o *Employer Branding* são considerados, tanto os benefícios como os objetivos devem ser discutidos. Os resultados do estudo de Myrden e Kelloway (2015) reconhecem o facto de o conhecimento sobre a empresa afetar a intenção do indivíduo de se candidatar a uma oportunidade na referida organização. Deste modo, investir em técnicas de *Employer Branding*, demonstra ser lucrativo para a organização enquanto potencial empregadora. Martin e Beaumont (2003) consideraram que a construção do *Employer Branding* atua como proposta de valor e facilita o recrutamento e a retenção de funcionários.

O *Employer Branding* também influencia o lucro da empresa, por meio do aumento da satisfação do funcionário e da identificação do funcionário com o desempenho e compromisso da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Além disso, Biswas e Suar (2014) afirmam que o *Employer Branding* também reduz os custos de recrutamento, atrai mais candidatos qualificados e reduz a rotatividade de funcionários. As Tabelas 1 e 2 resumem alguns dos potenciais benefícios e possíveis limitações do *Employer Branding*.

Tabela 1
Potenciais benefícios do *Employer Branding*

Potenciais benefícios do <i>Employer Branding</i>	Autores
Redução de custos de recrutamento: o processo de recrutamento é mais curto e mais flexível. Isso ocorre porque mais pessoas querem trabalhar para a empresa e, portanto, é mais fácil atrair candidatos.	(Heilmann, Saarenketo, & Liikkanen, 2013; Bakshi et al., 2014)
Um forte <i>Employer Branding</i> atua como um “escudo de crise” quando ocorrem problemas. Uma marca do empregador com uma boa reputação receberá o benefício da dúvida, um privilégio geralmente não fornecido a marcas anônimas ou mal vistas.	(Kalyankar, Mathur & Bakshi, 2014)
Um bom <i>Employer Branding</i> apoia a força certa de trabalho a ser aplicada. Portanto, a empresa pode evitar aqueles candidatos cujos objetivos não se encaixam na organização.	(Heilmann et al., 2013; Gupta et al., 2014).
Um forte <i>Employer Branding</i> ajuda a reter funcionários na empresa. Este aumenta a satisfação do empregado, o que também melhora a imagem do empregador. Quando os funcionários têm orgulho em trabalhar na empresa, eles são um meio de promoção para o mundo externo.	(Heilmann et al., 2013; Gupta et al., 2014)
“O sucesso da organização atrai pessoas de sucesso”. Assim, os melhores funcionários procuram o melhor empregador e, portanto, o <i>Employer Branding</i> ajuda a atrair os melhores funcionários do setor. Este também ajuda a organização a crescer.	(Gupta et al., 2014)
Um <i>Employer Branding</i> forte cria valor: sendo bem definido deve ser consistente com a estratégia de negócios e discutir as responsabilidades compartilhadas para alcançar o sucesso. Portanto, a satisfação do funcionário impulsiona a satisfação e fidelidade do cliente e o crescimento da receita.	(Kalyankar et al., 2014)

Tabela 2
Possíveis limitações do *Employer Branding*

Possíveis limitações do <i>Employer Branding</i>	Autores
Estabelecer o <i>Employer Branding</i> pode ser caro: para o criar, uma organização deve investir e também ter uma pequena força de trabalho para gerir o <i>Employer Branding</i> .	(Gupta et al., 2014)
Quando o <i>Employer Branding</i> não é implementado de forma clara, este pode levar a falsas declarações em relação aos funcionários, e não funcionará na direção certa.	(Gupta et al., 2014)
A tradição e cultura do <i>Employer Branding</i> podem trabalhar contra a criação de marcas completamente novas, uma vez que é necessário haver independência para ter sucesso.	(Bakshi et al., 2014)
A gerência pode esperar que os funcionários “vivam a marca”. No entanto, se as iniciativas do <i>Employer Branding</i> não forem percebidas como éticas ou desejáveis, a gerência encontrará resistência dos funcionários.	(Bakshi et al., 2014)

As organizações que operam numa estrutura organizacional complexa e dinâmica podem encontrar problemas em relação à manutenção de uma marca. As diversas configurações da força de trabalho, geografias, culturas, terceirização, entre outros, podem proporcionar dificuldades na manutenção do *Employer Branding*. (Bakshi et al., 2014)

2.1.3 Perspetivas do Employer Branding

A imagem diferenciada de um potencial empregador afeta diretamente a mente e as escolhas dos potenciais funcionários. De acordo com Martin e Beaumont (2003, S.15), o *Employer Branding* envolve "gerir a imagem de uma empresa como sendo vista através dos olhos de seus funcionários e potenciais colaboradores". Esta definição encoraja a que as empresas se concentrem em gerir aspetos da sua imagem e não nas recompensas e experiências que uma organização fornece junto dos seus funcionários. Por outro lado, Knox (2004) argumenta que as organizações devem criar uma oferta única para se diferenciarem no mercado de trabalho.

Apesar das diferenças entre as muitas definições, os autores têm alguns aspetos em comum: o *Employer Branding* é descrito através de duas perspetivas, uma interna e outra externa (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Segundo os autores, a perspetiva interna visa a manutenção de funcionários e a perspetiva externa visa atrair novas competências e recursos humanos qualificados.

Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que o *Employer Branding* pode ser visto como um processo triplo, que inclui uma proposta de valor (qual o valor específico que uma empresa tem para oferecer aos seus colaboradores), o marketing externo e o marketing interno. O marketing externo, segundo os autores, comercializa a proposta de valor para os seus colaboradores potenciais e para que as empresas de recrutamento possam alcançar e atrair o público-alvo. Assim, a marca externa do empregador visa criar consciência e perceção sobre uma organização e deve responder à pergunta "por que é que eu deveria trabalhar aqui?" e que ser-se percebido como um empregador atrativo é uma vantagem competitiva inestimável.

Relativamente ao marketing interno, este refere-se à integração da promessa da marca feita para os funcionários na entidade, como parte da cultura organizacional, tendo como objetivo criar uma cultura e uma força de trabalho únicas, difíceis de serem imitadas (Backhaus & Tikoo, 2004). A marca interna do empregador visa criar uma cultura corporativa atraente em valores com os quais cada funcionário se pode identificar. Cable

e Turban (2001) referem que este conceito de marketing interno surgiu como resultado da aplicação dos princípios de marketing à gestão de RH. O pensamento por detrás do marketing interno é o de que os colaboradores são vistos como clientes internos e o trabalho como produto interno (Ewing et al., 2002). O pressuposto é que o marketing interno gera uma força de trabalho difícil de ser imitada por outras empresas, expondo regularmente a proposta do *Employer Branding* aos trabalhadores. Esse pressuposto resultará na existência de um local de trabalho moldado em torno dos objetivos corporativos, permitindo que a empresa atinja uma cultura única focada em fazer negócios com a empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.1.4 Atratividade do empregador

A Atratividade do Empregador recebeu uma atenção considerável ao longo dos anos (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Breaugh & Starke, 2000; Aiman-smith, Bauer & Cable, 2001; Boswell, Roehling, LePine & Moynihan, 2003), e refere-se aos benefícios que os potenciais funcionários pretendem para trabalhar numa empresa em particular (Berthon et al., 2005; Pingle & Sharma, 2013). Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin e Jones (2005) alegaram que existe uma forte relação entre as perceções dos candidatos quanto à Atratividade do Empregador e às decisões recorrentes relativas à procura de emprego, aceitação e intenções de escolha.

Os RH são o ativo mais importante para as organizações contemporâneas (Malik & Khera, 2014) e a atratividade de uma organização é um fator importante no recrutamento e retenção de funcionários (Edwards, 2010). As organizações devem compreender as perceções dos potenciais colaboradores a fim de identificar e corrigir as possíveis falhas nos recrutamentos realizados (Ito et al., 2013). Assim sendo, a Atratividade do Empregador influencia o recrutamento e processos de seleção (Gatewood et al., 1993) e a retenção de profissionais (Helm, 2013).

Aiman-smith et al. (2001) acrescentam que a atratividade se refere a uma atitude positiva em direção a uma organização como sendo uma entidade desejável para iniciar uma relação. Os autores indicam também que a atratividade é enaltecida quando as pessoas efetivamente procuram uma oportunidade para participar nos processos de seleção numa empresa específica. Desenvolver a Atratividade do Empregador difere do estágio de atração no processo de recrutamento (Breaugh & Starke, 2000). Enquanto na fase inicial do processo de recrutamento, o objetivo é atrair candidatos para posições

específicas disponíveis a um dado momento, a atratividade da organização deve ser continuamente trabalhada, para que a empresa se torne um empregador reconhecido e atraente no mercado de trabalho, isso, por sua vez, facilita o processo de recrutamento (Collins & Stevens, 2002).

A Atratividade do Empregador foi operacionalizada através dos fatores da atratividade, considerados pelos potenciais candidatos ao escolherem um empregador (Berthon et al., 2005). Estes fatores serão priorizados pelos candidatos de acordo com as suas respectivas necessidades e expectativas (Cable & Turban, 2001), ainda assim, diversos autores propuseram abordagens diferentes para pesquisas sobre esses atributos.

Segundo Lievens e Highhouse (2003), os fatores de atratividade podem ser atributos instrumentais e simbólicos, onde os primeiros se referem ao que a organização realmente oferece e que é útil para o candidato (pacote salarial, horário flexível, localização, entre outros.) e os segundos, que por sua vez, representam aspectos intangíveis (grau de inovação empresarial, cultura, prestígio, entre outros.).

Srivastava e Bhatnagar (2010) identificaram alguns atributos que refletem as características do que uma organização “oferece” na qualidade de empregador (exposição global, oportunidades de carreira, desenvolvimento, entre outros.) e o que “é” (flexível e ética, confiável e justa, entre outros.). Além disso, estudos mostraram que atributos simbólicos podem ser especialmente relevantes para diferenciar o empregador do seus concorrentes mais do que os atributos instrumentais (Lievens & Highhouse, 2003; Srivastava & Bhatnagar, 2010).

Berthon et al. (2005) definiram a Atratividade do Empregador como os benefícios que um potencial colaborador vê em trabalhar para uma organização específica. Os autores desenvolveram a escala Atratividade do Empregador (EmpAt), integrando dimensões consideradas em outras taxonomias, particularmente, a funcional, psicológica, e aspectos económicos da atratividade propostos por Ambler e Barrow (1996). No que toca à atração de candidatos, é fundamental compreender quais os fatores que são avaliados aos olhos dos mesmos, de forma a ajudar os profissionais de recursos humanos a desenvolverem ofertas de emprego mais efetivas e a apresentarem propostas de trabalho mais aliciantes. Segundo Berthon et al. (2005), à medida que as organizações procuram atrair novos funcionários, o impacto do *Employer Branding* irá continuar a crescer, e, apenas quando as empresas trabalharem para integrar esses fatores é que poderão

competir com sucesso de modo a atrair novos funcionários. Os autores concluíram assim que o conceito de Atratividade do Empregador conduz ao *Employer Branding*.

2.1.5 Relevância

As empresas devem tornar-se conscientes dos elementos que determinam a sua atratividade, uma vez que “as intenções de escolha do trabalho são influenciadas pelos atributos do trabalho” (Cable & Judge, 1996, p.297). No entanto, possuir estas características não garante por si só a atratividade de um emprego e organização. Quando a empresa está ciente dos seus benefícios competitivos enquanto empregador, deve criar uma comunicação externa e interna eficaz. Isso explica porque é que a Atratividade do Empregador na literatura está frequentemente ligada ao *Employer Branding* podendo-se supor que, quanto mais atrativa a organização for, mais forte será o seu *Employer Branding* (Berthon et al., 2005).

2.1.5.1 Teórica

Além de se saber o que torna uma empresa atraente internamente (Atratividade do Empregador), ela também inclui a comunicação interna e externa, o que torna a empresa atraente e desejável como empregadora (*Employer Branding*). Poucos estudos (Lievens & Highhouse, 2003; Berthon et al., 2005) deram atenção à combinação desses conceitos de *branding* e atratividade para que um empregador se torne atraente. Apesar da crescente atenção no *Employer Branding*, a pesquisa empírica ainda é limitada e há muita ambiguidade nas definições de *Employer Branding* e Atratividade do Empregador.

Edwards e Bach (2012) argumentam que o *Employer Branding* não é claro devido à vasta gama de atividades de RH envolvendo o conceito, além disso, há falta de estrutura e consenso em relação às definições segundo.

2.1.5.2 Prática

Como Brown, Duncan, Harris e Kelly (2003, p.22) mencionaram: “A menos que uma organização saiba quais são os seus pontos fortes e competitivos no talento original, raramente será capaz de agir positivamente sobre os motivadores da retenção de talentos no futuro”. Esta afirmação demonstra que, entender o trabalho e os atributos organizacionais que determinam a Atratividade do Empregador, é essencial para criar um

Employer Branding eficaz no recrutamento e na retenção de funcionários.

Maxwell e Knox (2009) também argumentam que os gerentes devem identificar os atributos da sua própria organização e quais deles é que os funcionários consideram mais atraentes, dentro das categorias de emprego, sucesso organizacional e características de produto ou serviço. Isto sublinha a importância de determinar com precisão as dimensões da Atratividade do Empregador para diferentes grupos-alvo. As pesquisas de satisfação dos funcionários não são suficientes para determinar a Atratividade do Empregador, uma vez que este instrumento mede apenas a satisfação com o empregador atual. O valor prático do *Employer Branding* está principalmente na comunicação da mensagem apropriada da Atratividade do Empregador.

2.2 Importância das Redes Sociais

2.2.1 Definição

Nas últimas duas décadas, as inovações da Internet desempenharam um papel importante no desenvolvimento dos negócios (Kim, Li & Brymer, 2016). Segundo os autores, milhares de plataformas permitem que os utilizadores partilhem informações e criem ligações, que, originalmente destinadas à utilização dos consumidores individuais, rapidamente as empresas se adaptaram a esta realidade e criaram as suas próprias páginas para fins de comunicação interna ou externa.

As Redes Sociais formam plataformas eficazes no ciberespaço para aceder de forma segura e atualizar informação, sendo que, a sua popularidade e a enorme utilização facilitam a aprendizagem *online* e a partilha de informações (Hur, Kim, Karatepe & Lee, 2017). Os autores reforçam que as Redes Sociais permitem aos utilizadores, sem necessidade de presença física, comunicar e gerar conteúdo.

As Redes Sociais têm sido vistas como um *outdoor* eficaz para atingir os objetivos comerciais das empresas e melhorar os seus negócios (Rapp, Beitelspacher, Grewal & Hughes, 2013) e a maioria das empresas têm utilizado as Redes Sociais para aumentar o reconhecimento da sua imagem de marca (Pentina, Gammoh, Zhang & Mallin, 2013; Nisar & Whitehead, 2016). Além disso, as Redes Sociais influenciam as estratégias que levam ao *eWOM* (marketing “boca a boca”) (Barreda, Bilgihan, Nusair & Okumus, 2015). O *eWOM* tem recebido uma atenção cada vez maior como uma fonte poderosa de informações relacionadas ao produto e como uma estratégia eficaz de comunicação de marketing, pelo

que esta atrai consumidores e reforça sua intenção de compra (Xie, Zhang, Zhang, Singh & Lee, 2016).

No mundo atual, é muito provável utilizar a Internet para transmitir mensagens para grandes públicos usando atualizações de estado e publicações no mural. Além de fornecer recursos, como *chat*, para mensagens que o utilizador deseja manter em sigilo, a utilização das Redes Sociais torna o mundo mais conetado do que nunca e afeta a forma como as pessoas interagem umas com as outras.

2.2.2 Contexto 2.0

As aplicações da Web 2.0 oferecem a oportunidade de levar a Internet para o ambiente social, onde os indivíduos são capazes de interagir *online* usando as Redes Sociais (Sigala & Chalkiti, 2015).

Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que a Web 2.0 foi a plataforma para a evolução das Redes Sociais, uma vez que estas se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0. Esta plataforma pode ser vista como uma nova maneira de usar a *World Wide Web* por criadores de software e utilizadores finais. Assim, para entender o significado das Redes Sociais e as suas práticas relacionadas, é crucial contextualizá-los no âmbito da configuração da Web 2.0 (Boyd & Ellison, 2007).

A Web 2.0 pode ser vista como uma plataforma através da qual o conteúdo e os aplicativos se cruzam, o que é estabelecido por modificações de todos os utilizadores de forma participativa e colaborativa. A Web 2.0 substitui o modo de partilha de conteúdo em comparação com a Web 1.0, com aplicativos como *blogs*, *wiki*, comunidades de conteúdo, entre outros (Kaplan & Haenlein, 2010).

No lado social, a Web 2.0 também veio trazer uma mudança cultural (Ellison & Boyd, 2013). Embora as comunidades *online* também existissem na Web 1.0, hoje em dia elas são o *mainstream* da Internet. Antes da Web. 2.0, as comunidades *online* não eram o foco central da maioria dos utilizadores da Internet. As pessoas usavam a Internet para navegar em *websites*, interagindo através de *emails*, mensagens instantâneas e jogos casuais. Posteriormente, as Redes Sociais reformularam o envolvimento das pessoas à volta das comunidades *online* porque mudaram a orientação das comunidades para o interesse voltado para os espaços de amizade (Ellison & Boyd, 2013). Os autores reforçam que, em vez de encontrar estranhos com um determinado tópico ou *hobby*, as pessoas voltaram-se para as Redes Sociais para se envolver publicamente com pessoas que já

conheciam.

Assim, as Redes Sociais podem ser vistas como uma mistura de comunidades sociais *online* já existentes com novas tecnologias lançadas pelos ideais da indústria de tecnologia (Ellison & Boyd, 2013).

2.2.3 Empresas e Recursos Humanos

Para as empresas, o impacto das Redes Sociais é tangível. Este tipo de plataformas oferece um maior acesso a mais candidatos, como é o caso do LinkedIn, e também na procura de potenciais candidatos através de anúncios de vagas de emprego no Facebook ou no Twitter (Bissola & Imperatori, 2013). Da mesma forma, os perfis do Facebook podem ser usados para atrair e envolver os funcionários atuais nas empresas (Parry & Solidoro, 2013). Segundo os autores, os profissionais de RH também entendem que as Redes Sociais podem ser utilizadas em relação à sua imagem de conveniência e exclusividade de um empregador.

O *Employer Branding*, através das várias Redes Sociais, permite que os profissionais de RH usem novas técnicas para atividades mais eficazes e eficientes, por exemplo, os funcionários que permitem escrever um “tweet” sobre como trabalhar numa empresa podem melhorar a imagem organizacional e, assim, aumentar o número de candidatos (Parry & Solidoro, 2013). As expectativas das empresas são otimistas nesta matéria, mas ainda não exista muita pesquisa que tenha abordado as questões relacionadas ao *Employer Branding* através das Redes Sociais. As empresas devem estar cientes da utilidade das Redes Sociais no *Employer Branding*, antes de decidirem usá-lo.

Embora o prazer seja um motivador crucial para a conexão nas Redes Sociais, também a satisfação do utilizador e o sentido de pertença são fatores importantes para a continuidade da utilização das Redes Sociais (Lin, Fan & Chau, 2014). Além disso, estas têm vindo a alterar os padrões de vida social das pessoas, conforme esclarecido por várias vantagens e desvantagens em relação à sua utilização (Donde, Chopade & Ranjith, 2012) e que podem ser analisadas nas Tabelas 3 e 4:

Tabela 3

Vantagens da utilização das Redes Sociais

Vantagens da utilização das Redes Sociais
São a maneira mais económica de manter contacto com as pessoas.
Permitem alta interatividade entre indivíduos, ao enviar e receber mensagens, e ao enviar e partilhar vídeos e fotos.
Permitem, apesar da desigualdade cultural, que uma pessoa tenha a oportunidade de conhecer pessoas com áreas de interesse semelhantes.
Dão a possibilidade aos utilizadores de expandir seus contactos, interagir com grandes grupos de pessoas e dar a conhecer os seus pensamentos e interesses.
Oferecem uma maneira económica e rápida de recolher informação.
Podem ser usadas como uma ferramenta para promover negócios, serviços, produtos ou <i>sites</i> , devido ao grande número de pessoas ativas.
<i>Nota.</i> Fonte: Adaptado de Donde, D., Chopade, N. & Ranjith, P. (2012). Social networking sites – A new era of 21st century. <i>SIES Journal of Management</i> , 8(1), 66–73.

Tabela 4

Desvantagens da utilização das Redes Sociais

Desvantagens da utilização das Redes Sociais
As informações pessoais dos utilizadores podem ser mal utilizadas por fraude / crimes <i>online</i> .
Existe a dificuldade de identificar pessoas e podem ser feitos perfis falsos usados para enganar utilizadores desprevenidos.
A regulação existente não é ainda suficiente, o que leva à existência de assédio e incómodo <i>online</i> .
<i>Nota.</i> Fonte: Adaptado de Donde, D., Chopade, N. & Ranjith, P. (2012). Social networking sites – A new era of 21st century. <i>SIES Journal of Management</i> , 8(1), 66–73.

As empresas também se estabeleceram nas Redes Sociais porque estas mudam a forma como os consumidores se comportam. As empresas estão, portanto, a elaborar novos procedimentos, papéis e responsabilidades, métricas e estratégias e, ao mesmo tempo, têm a necessidade de responder a desafios e questões jurídicas que possam surgir em relação às Redes Sociais (Constantinides, 2010). Essencialmente, o principal apelo para as empresas utilizarem as Redes Sociais e implementá-las como parte da sua estratégia é porque são económicas, rápidas e de longo alcance e também facilitam o

acompanhamento do sucesso da empresa, mesmo com determinados grupos e dados demográficos, por meio de recursos interativos, como “gostos”, comentários e partilhas. Headworth (2015) também afirma que, integrando as plataformas das Redes Sociais à estratégia de RH, as empresas podem fortalecer o seu *Employer Branding* e criar um processo de recrutamento mais eficaz, eficiente e, talvez o mais importante, mensurável.

Atualmente, os profissionais de gestão de RH também estão a utilizar amplamente as Redes Sociais para questões relacionadas com as suas atividades de gestão, para encontrar empregos e fazer recrutamento de funcionários (Clark & Roberts, 2010; Osborn & Lofrisco, 2012; Nikolaou, 2014). A principal razão pela qual as pessoas utilizam as Redes Sociais, em particular as de orientação profissional, é devido à procura de emprego. Estas oferecem aos candidatos a possibilidade de ampliar as suas ferramentas de procura para além das ferramentas tradicionais, como a imprensa, os dias de recrutamento (*open days*) promovidos pelas empresas, os *sites* corporativos, entre outros (Nikolaou, 2014). Além disso, os profissionais de gestão de RH normalmente utilizam as Redes Sociais para atrair, recrutar e verificar os antecedentes dos candidatos, estes, também podem usar esta ferramenta para identificar funcionários que estão a prejudicar a missão e a reputação da empresa (Davison, Maraist & Bing, 2011).

Várias vantagens estão representadas na literatura sobre a utilização das Redes Sociais para processos relacionados ao recrutamento. Brown e Vaughn (2011) mencionam que estas servem como uma ferramenta que não exige custos elevados para pesquisar um grande grupo de candidatos, o que reduz o tempo do ciclo de recrutamento. Como a ferramenta está facilmente disponível para o público, esta também permite que pequenas empresas se envolvam nestas mesmas práticas sem necessidade de grande investimento (Nikolaou, 2014).

2.3 Relação entre as Variáveis

O *Employer Branding* aumentou a popularidade devido ao aumento da concorrência, globalização e falta de talentos qualificados, este tem sido usado como uma estratégia para atrair, motivar e reter pessoal. Por sua vez, as Redes Sociais desempenham um papel fundamental no processo de recrutamento, destacando a organização para potenciais candidatos (Sivertzen et al., 2013).

Para promover o *Employer Branding* as empresas usam várias técnicas para comunicar a sua mensagem ao público-alvo como as brochuras institucionais e o *website*,

sendo que, estes métodos tradicionais, não são suficientes para atender a atual procura de talentos. Esta necessidade levou as empresas a utilizar as Redes Sociais como ferramenta para promover o seu *Employer Branding* (Clair, 2016). Segundo a autora, o aumento da popularidade da utilização das Redes Sociais pode ser atribuída ao fato de que as empresas serem capazes chegar aos candidatos passivos, o que não é possível no caso de práticas tradicionais de recrutamento, ao mesmo tempo que comunicam o *Employer Branding* aos empregados existentes.

As ferramentas da Internet, como as Redes Sociais e *sites* de recrutamento, têm a capacidade de construir um forte *Employer Branding* (Baum & Kabst, 2014), o mesmo, pode ajudar a atrair candidatos qualificados e a ter sucesso na guerra por talentos (Wayne & Casper, 2012). As Redes Sociais são cada vez mais utilizadas em campanhas de *Employer Branding* e no processo de recrutamento, estando muitas empresas a aproveitar o Facebook, o LinkedIn, o Twitter ou o YouTube para criar um *Employer Branding* atraente, encontrar talentos e para se promoverem junto dos seus potenciais candidatos (Mičík & Mičudová, 2018).

De acordo com uma pesquisa internacional da Universum (2018), as Redes Sociais profissionais entre outras redes pertencem à categoria das ferramentas mais importantes para o estabelecimento do *Employer Branding* conforme é possível verificar na Figura 1.

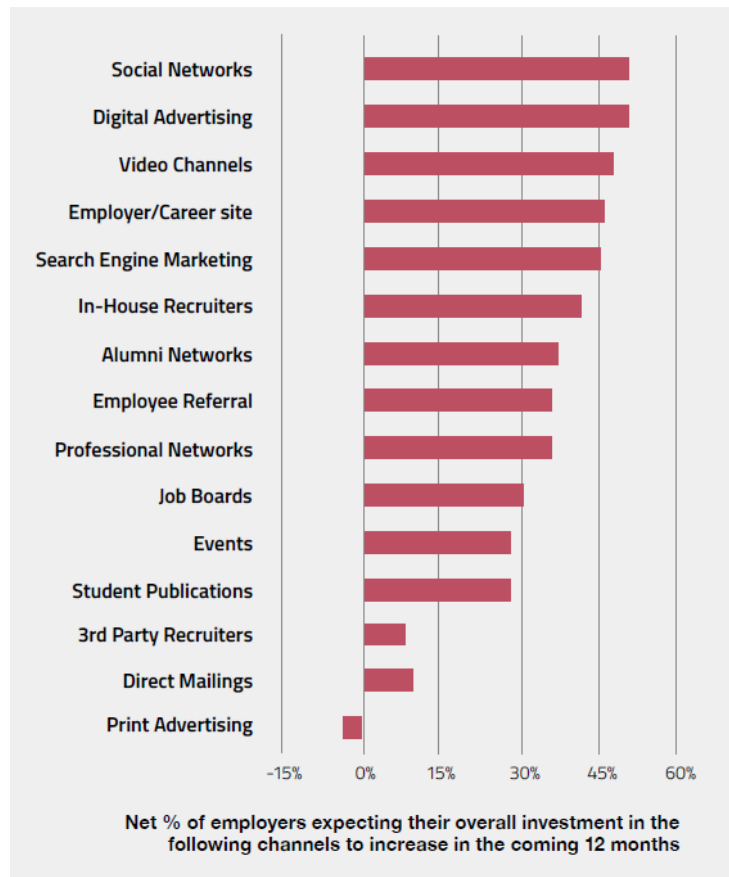


Figura 1. Lista dos canais onde os empregadores investem para atrair talento
 Fonte: Universum (2018)

Um estudo relativamente recente, efetuado em 18 países, por Tallulah (2014), concluiu que as Redes Sociais são o canal mais eficaz e preferido na promoção e melhoria do *Employer Branding*. De acordo com os resultados obtidos, 79% das empresas responderam que preferem as Redes Sociais para promover o seu *Employer Branding*, seguido por *sites* de recrutamento (64%) e referência por parte dos funcionários (39%). Considerando a perspectiva de um potencial empregado, 79% dos candidatos preferem utilizar as Redes Sociais na procura de um emprego e 76% dos candidatos preferem inscrever-se em *sites* de recrutamento (Glassdoor, 2016).

Kaplan e Haenlein (2010) sugerem que a maioria das empresas tem utilizado as Redes Sociais para promover sua marca e criar comunidades da mesma. Verificou-se assim que a utilização das Redes Sociais para funções de RH ajuda na construção do *Employer Branding* e é benéfico para atrair os talentos certos para as empresas (Collins & Stevens, 2002; Davison et al., 2011). Um estudo realizado por Nagendra (2014) concluiu que através dos comentários e *posts* nas Redes Sociais, os funcionários podem influenciar

amigos para se candidatarem à empresa onde eles trabalham atualmente. Segundo a autora, as Redes Sociais estão a ser usadas nas empresas e influenciam a decisão dos funcionários, mas podem ser usadas numa extensão muito maior. Ela reforça ainda que os profissionais de RH referem as Redes Sociais como as plataformas a utilizar no futuro nas estratégias de *Employer Branding*.

Indo mais além, a Web 2.0 cria um ambiente que está aberto a todas as pessoas e por meio do qual a liberdade governa. Dentro dessa liberdade, cidadãos, consumidores e outras partes interessadas podem falar livremente uns com os outros e as empresas têm controlo limitado sobre as informações disponíveis sobre si próprias *online* (Kaplan & Haenlein, 2010). Esta questão levanta oportunidades assim como ameaças para o negócio. Por um lado, as Redes Sociais permitem que o público e suas partes interessadas co-criem a imagem e a reputação da marca. Assim, as empresas devem tentar envolver as partes interessadas em conversas *online* nas Redes Sociais, para ajudar as empresas a construir e manter a presença, reputação e imagem de marca (Jones, Temperley & Lima, 2009). Por outro lado, as Redes Sociais apresentam “um ambiente arriscado e as corporações devem ser criativas, transparentes e honestas para cativar e comunicarem assertivamente com seus diversos públicos” (Jones et al., 2009, p.390).

Com a ajuda de ferramentas digitais, o recrutamento de hoje é mais fácil do que nunca, no entanto, um recrutamento eficiente só será possível se as empresas tomarem decisões inteligentes na altura da implementação. A maioria das plataformas de Redes Sociais poderão disponibilizar automaticamente os dados dos visitantes das páginas e isso permite que as empresas saibam quem estão a alcançar e consigam posteriormente adaptar o seu conteúdo de acordo com as respetivas necessidades (James, Wallace, Warkentin, Kim & Collignon, 2017).

As Redes Sociais agregam um grande número de informação, seja ela pessoal ou profissional, e, quando exploradas com prudência, auxiliam na formulação de estratégias de contratação, facilitando os esforços de busca do *Employer Branding* (Kaur, Sharma, Kaur & Sharma, 2015).

2.3.1 Efeito Geracional

Esta secção analisa a literatura considerada relevante para a pesquisa proposta relativamente aos estudos presentes sobre a questão geracional, e que têm vindo a aumentar substancialmente na literatura (Benson & Brown, 2011; Costanza, Badger,

Fraser, Severt & Gade, 2012; Lyons & Kuron, 2014).

A premissa que guia a maioria destes trabalhos é que pode haver atualmente diferenças significativas entre gerações no mercado de trabalho, o que poderá causar, não apenas um maior grau de conflito no local de trabalho, mas também a necessidade de repensar as práticas de gestão de colaboradores, como recrutamento, remuneração, desenvolvimento, avaliação de desempenho e *feedback*, entre outros.

A questão geracional tem tido o foco da pesquisa em diferentes áreas, como no estudo de movimentos sociais e na segmentação dos consumidores (Parry & Urwin, 2011). Em geral, estes estudos partem da definição de geração proposta por Mannheim (1993), que enfatiza a importância da localização social e destaca que uma geração incluiria indivíduos que experimentassem os mesmos eventos durante o seu processo de socialização, o que, por sua vez, influenciaria as suas percepções, valores e maneira de pensar. Parry e Urwin (2011) recordam que as gerações acabam por formar laços e reconhecem-se através de símbolos culturais partilhados, como música, moda, filmes entre outros.

Estudos apontam que pelo menos três gerações interagem hoje no local de trabalho, os *Baby Boomers*, Geração X, e Geração Y. A maioria destes estudos, no entanto, foram realizados em países como os Estados Unidos (Costanza et al., 2012; Mencl & Lester, 2014) e Canadá (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010), na Europa (Parry & Urwin, 2011) e na Austrália e Nova Zelândia (Cennamo & Gardner, 2008; Treuren & Anderson, 2010; Benson & Brown, 2011).

As diferenças geracionais também foram abordadas através de outras dimensões, como por exemplo perfis de personalidade (Twenge & Campbell, 2008; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010); interesses profissionais dos estudantes (Bubany & Hansen, 2011); valores (Parry & Urwin, 2011); as expectativas de carreira (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Ainda assim, os estudos geracionais não se concentraram nos fatores da Atratividade do Empregador à exceção de Terjesen, Vinnicombe e Freeman (2007) que investigaram a importância de atributos organizacionais na escolha dos empregadores, ainda assim, o estudo é focado em estudantes de graduação, exclusivamente da Geração Y.

A literatura tem relatado que diferentes gerações tendem a priorizar diferentes elementos no local de trabalho (Terjesen, Vinnicombe & Freeman, 2007; Twenge, 2010). Isto parece para ser válido para a Geração Y que demonstrou características bastante

peculiares quando comparada com outras gerações, como, por exemplo, maior interesse em novas tecnologias (Prensky, 2001) e o desejo de desenvolvimento rápido na carreira (Smola & Sutton, 2002; Tapscott, 2010). Além disso, outras gerações, como os *Baby Boomers* e a Geração X, também podem ter particularidades (Kupperschmidt, 2000; Jurkiewicz, 2000) e, portanto, têm expectativas diferentes em relação a potenciais empregadores. Identificar essas especificidades pode contribuir para definir o *Employer Branding* (Reis & Braga, 2016). O estudo de Lester, Standifer, Schultz e Windsor (2012) indica ainda que as diferenças percebidas entre gerações (como uma geração vê a outra) são maiores que as diferenças identificadas através de valores declarados. Assim, a ideia de que “os trabalhadores mais velhos são rígidos e inflexíveis, os trabalhadores mais jovens são irresponsáveis e intitulados, e os trabalhadores no meio são incompreendidos tanto pelos jovens e gerações mais velhas” (Lester et al., 2012, p.351) ainda permanece.

Não existe ainda uma pesquisa vasta que tenha investigado os fatores da Atratividade do Empregador preferidas pelas várias gerações, assim, pretende-se reduzir esta lacuna, realizando uma pesquisa com o propósito de responder à pergunta: “Será que a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador é influenciada pela idade?”.

Embora vários autores tenham definido gerações de forma diferente em termos de anos de nascimento, escolheu-se definir as gerações como em Brosdahl e Carpenter (2011) e Bolton et al., (2013): os *Baby Boomers* referem-se a pessoas nascidas entre 1946 e 1960; a Geração X, corresponde a pessoas nascidas entre 1961 e 1981; e a Geração Y que compreende pessoas nascidas entre 1982 e 2000.

3 Modelo de Investigação e Objetivos

De acordo com a revisão de literatura efetuada e não havendo até à data estudos suficientes que relacionem os constructos abordados – Atratividade do Empregador e Redes Sociais - tão importantes nos dias de hoje, o estudo revela-se pertinente para a investigação. Este tenta ser uma contribuição para uma melhor compreensão destes dois conceitos respondendo à questão “Será que a presença das Redes Sociais é uma dimensão da Atratividade do Empregador?” e para o efeito foi criado um modelo empírico operacionalizado na Figura 2. Posteriormente verificar-se-á se existe influência da variável geracional.

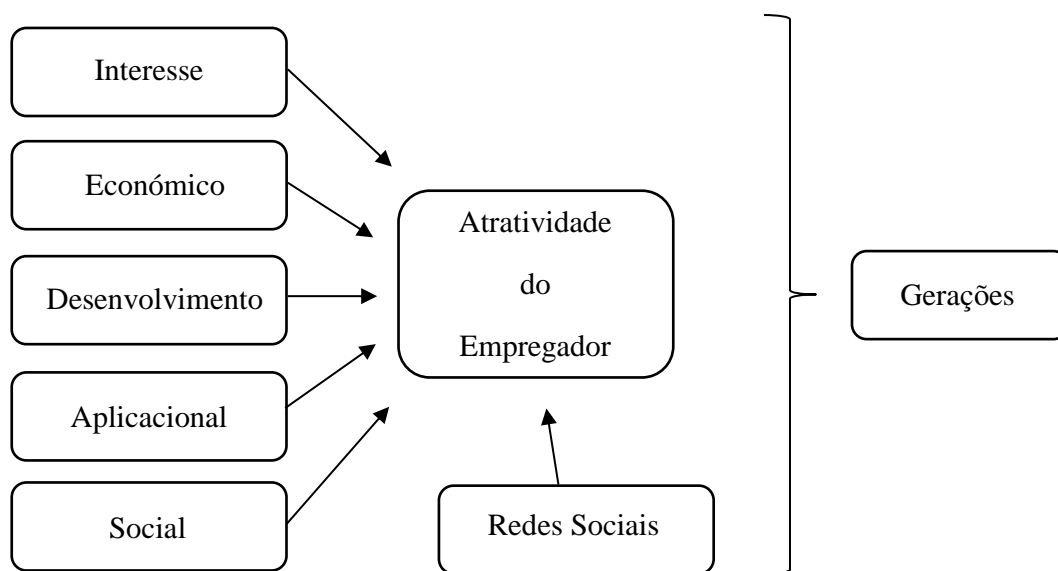


Figura 2. Modelo de investigação

Fonte própria, adaptada de Berthon et al. (2005)

Complementando a Figura 2, cumpre mencionar os objetivos subjacentes ao presente estudo:

- 01:** Analisar o grau de importância de cada uma das dimensões.
- 02:** Analisar comparativamente cada uma das dimensões.
- 03:** Analisar comparativamente cada uma das dimensões por geração.

4 Método

Com o intuito de explorar a veracidade do modelo de investigação anteriormente proposto, conduziu-se um estudo empírico, cujas características são descritas seguidamente.

4.1 Delineamento

O presente estudo é empírico, não-experimental e com delineamento comparativo (Bryman & Cramer, 2003). Como o próprio nome indica, são calculadas comparações entre as variáveis, o que significa que estamos perante um design comparativo que pressupõe que a recolha de dados seja feita apenas num único momento (D'Oliveira, 2005), sem manipulação do contexto (Marôco, 2011). Desta forma, o estudo é também de natureza transversal.

Adicionalmente apresenta-se como um estudo exploratório, uma vez que se procura explorar uma determinada realidade sobre a qual pouco se conhece, neste caso a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador; considera-se ainda o presente estudo explanatório visto que se procura apresentar explicações para uma determinada realidade ou problema (D'Oliveira, 2005).

4.2 Participantes

No que remete à amostra do estudo, os participantes foram selecionados a partir da população portuguesa residente em todo o país, sendo que a recolha dos questionários ocorreu entre o mês de Março e parte do mês de Maio de 2019. O objetivo era obter uma amostra diversificada e heterogénea especificamente do ponto de vista geracional e que espelhasse a realidade dos candidatos quando consideram potenciais empregadores. Importa referir que o objetivo deste estudo não é extrapolar os resultados da amostra para a população nem ser representativa da mesma, mas sim investigar os objetivos de estudo.

Os participantes deste estudo foram selecionados através de dois processos de amostragem não-probabilísticos: amostragem por conveniência e propagação geométrica (*snowball*). Na amostragem por conveniência, os participantes são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou acidentalmente, assumindo-se geralmente como pessoas próximas ao investigador (amigos, colegas de turma), ao passo que na

amostragem *snowball*, começa-se por se selecionar um participante de interesse, que depois vai recomendando a outros, fazendo com que a amostra aumente geometricamente (Marôco, 2011).

Dadas as informações do parágrafo anterior e conforme se poderá verificar na Tabela 5, a investigação contou com a presença de 118 participantes voluntários, tendo todos apresentado as condições necessárias para a participação no mesmo. Relativamente ao género, observa-se que a amostra é bastante equilibrada, sendo que 55,08% dos indivíduos (N=65) são do sexo feminino e 44,92% dos indivíduos (N=53) são do sexo masculino. Quanto às habilitações literárias, observa-se que 43,22% (N=51) dos indivíduos possui formação de licenciatura; 31,36% (N=37) possuem formação ao nível do secundário e 19,49% (N=23) têm formação ao nível de mestrado verificando assim que a maior parte tem um curso superior.

As 118 respostas obtidas foram dadas por indivíduos dos 20 aos 66 anos de idade sendo apresentada uma Média (M) = 34,89 e um Desvio Padrão (DP) = 10,75 preenchendo assim a variabilidade necessária para este estudo. A maioria dos indivíduos encontra-se na faixa etária dos 19 aos 37 anos (N=80).

Para podermos analisar o efeito geracional recodificámos a variável Idade para a variável Geração a qual que se traduziu em três gerações: *Baby Boomers* (4,24%), Geração X (27,97%) e Geração Y (67,79%).

Tabela 5
Variáveis Sociodemográficas

		Frequência	Percentagem (%)		
Sexo	Masculino	53	44,92		
	Feminino	65	55,08		
Habilitações Literárias	Ensino Básico	6	5,08		
	Ensino Secundário	37	31,36		
	Bacharelato	1	0,85		
	Licenciatura	51	43,22		
	Mestrado	23	19,49		
	Doutoramento	0	0		
Classes (anos)		Frequência	Percentagem (%)		
Geração	[59 – 73] - <i>Baby Boomers</i>	5	4,24		
	[38 – 58] - X	33	27,97		
	[19 – 37] - Y	80	67,79		
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade		20	66	34,89	10,75

De seguida, foram analisadas as variáveis para caracterizar a Empregabilidade e a Utilização das Redes Sociais, conforme se pode verificar na Tabela 6.

Nas respostas obtidas às perguntas “Está neste momento a trabalhar ou já trabalhou para alguma empresa?” e “Está neste momento à procura de uma empresa para trabalhar?” verificou-se que a maioria dos indivíduos (88,98%) estavam a trabalhar no momento do inquérito ou já tinham trabalhado em alguma empresa (N=105), sendo que 21,19% estavam no momento à procura de uma empresa para trabalhar (N=25). Pode-se assim observar que a maior parte da amostra já teve contacto com o mercado laboral e uma parte estava em processo de análise das características presentes numa potencial empresa para trabalhar.

Através do questionário observou-se também as respostas às seguintes questões relacionadas com as Redes Sociais: “Enquanto utilizador, que redes sociais costuma utilizar?” e “Que redes sociais utilizaria para procurar uma empresa para trabalhar?”. Assim, foi possível verificar que as Redes Sociais mais utilizadas usualmente são o Facebook (92,37%), Youtube (77,12%) e Instagram (72,88%) e, no que refere às mais utilizadas na procura de uma empresa para trabalhar, é possível observar que a maioria dos indivíduos utiliza o Facebook (70,34%) e o LinkedIn (66,10%). Verifica-se ainda que são utilizadas outras Redes Sociais na procura de uma empresa para trabalhar como a Net-Empregos (0,85%), Trip Advisor (0,85%) e Google (0,85%). De acordo com a amostra pode-se verificar que o Facebook é a rede social mais utilizada usualmente na procura de uma empresa para trabalhar; o Instagram apesar de ser mais usado que o LinkedIn não é tão utilizado na procura de uma empresa para trabalhar; a rede social Youtube é a segunda mais utilizada usualmente mas pouco utilizada na procura de uma empresa para trabalhar e o Twitter tem uma utilização residual quando comparado com as restantes Redes Sociais.

Tabela 6

Variáveis caracterizadoras da Empregabilidade e Utilização das Redes Sociais

	Classes	Frequência	Percentagem (%)
Está neste momento a trabalhar ou já trabalhou para alguma empresa?	Não	13	11,02
	Sim	105	88,98
Está neste momento à procura de uma empresa para trabalhar?	Não	93	78,81
	Sim	25	21,19
Equanto utilizador, que redes sociais costuma utilizar?	Facebook	109	92,37
	Youtube	91	77,12
	Instagram	86	72,88
	Linkedin	64	54,24
	Twitter	6	5,08
Que redes sociais utilizaria para procurar uma empresa para trabalhar?	Facebook	83	70,34
	Linkedin	78	66,10
	Instagram	33	27,97
	Youtube	6	5,08
	Twitter	2	1,69
	Net Empregos	1	0,85
	Tripadvisor	1	0,85
	Google	1	0,85

4.3 Procedimento

O questionário desenvolvido foi colocado na plataforma *online* Google Docs, em que era inicialmente explicado qual o objetivo e a pertinência do presente estudo. Nesta informação era pedido aos participantes que todas as respostas fossem sinceras, não existindo respostas certas ou erradas, onde era garantida a confidencialidade das mesmas e que a finalidade do estudo seria apenas para a investigação, de forma a obter a maior sinceridade e espontaneidade nas respostas. No início das escalas foi igualmente feita uma pequena introdução para melhor compreensão das questões apresentadas e foi também explicitada a escala de medida a utilizar no questionário, ou seja, como preencher o questionário.

Os questionários distribuídos de forma *online* foram enviados por e-mail e via Redes Sociais para a minha lista de contactos e demonstrou-se ainda disponibilidade para esclarecimento de informações adicionais sobre o estudo. Anteriormente à disponibilização *online* do questionário, foi realizado um pré-teste com cinco colegas para determinar e perceber qual o tempo necessário para realizar o mesmo, bem como para verificar se existiam dúvidas relativamente às questões colocadas.

Findo o tempo estipulado para a recolha de dados iniciou-se o processo de codificação das variáveis e as respetivas análises foram realizadas através do programa IBM SPSS Statitics (versão 25) assim como a averiguação das qualidades métricas das escalas em estudo.

Para efeitos de caracterização sociodemográfica, a variável Idade, conforme já referido, foi codificada como quantitativa com “1” para os participantes entre os 59 e 73 anos (*Baby Boomers*), com “2” para aqueles entre os 38 a 58 anos (Geração X) e com “3” para participantes entre os 19 e 37 anos (Geração Y).

As variáveis Sexo; Habilitações literárias e Empregabilidade não foram codificadas, tendo-se mantido como descritas pelos participantes.

Finalmente, as variáveis “Enquanto utilizador, que redes sociais costuma utilizar?” e “Que redes sociais utilizaria na procura de uma empresa para trabablhar?”, relativas à utilização das Redes Sociais, continham a possibilidade de escolha múltipla, pelo que cada uma das suas cinco classes foi dividida numa variável *dummy* codificada como nominal, com “0” para “Não” e “1” para “Sim”. A caracterização foi assim feita através da contabilização dos “Sim” em cada uma das opções, razão pela qual a soma da frequência e da percentagem neste caso é superior a 100%.

4.4 Instrumentos

Para averiguar os objetivos da investigação, foi efetuado um estudo quantitativo que recorreu a questionários distribuídos *online*, com questões repartidas pelas dimensões mencionadas na escala da Atratividade do Empregador e itens para Redes Sociais. No presente estudo utilizou-se um questionário constituído por três partes (Anexo 1), a saber:

1 - Escala de medida constituída por um conjunto de 28 itens, divididos por seis dimensões unidimensionais, nomeadamente, Redes Sociais, Interesse, Social, Económico Desenvolvimento e Aplicacional.

2 - Conjunto de perguntas sociodemográficas, de forma a caraterizar adequadamente a amostra (Idade, Sexo e Habilitações literárias)

3 - Questões sobre a Empregabilidade e a Utilização das Redes Sociais, neste último na ótica do utilizador e na ótica da procura de uma empresa para trabalhar.

Os itens utilizados para a caracterização sociodemográfica, Empregabilidade e para a utilização das Redes Sociais da amostra encontram-se resumidas na Tabela 7:

Tabela 7

Caracterização Sociodemográfica, Empregabilidade e Utilização das Redes Sociais

	Perguntas	Tipo de resposta
Empregabilidade	Está neste momento a trabalhar ou já trabalhou para alguma empresa?	S / N
	Está neste momento à procura de uma empresa para trabalhar?	S / N
Utilização das Redes Sociais	Enquanto utilizador, que redes sociais costuma utilizar?	Resposta múltipla
	Que redes sociais utilizaria para procurar uma empresa para trabalhar?	Resposta múltipla
Dados sociodemográficos	Idade	Idade exata
	Sexo	M / F
	Habilitações Literárias	Por intervalos

Na primeira parte, que avalia a importância da presença das Redes Sociais e dos valores da Atratividade do Empregador, os entrevistados avaliaram os 28 itens do questionário, divididos em seis fatores, através da seguinte pergunta: “Quão importantes são os seguintes itens na procura de uma empresa para trabalhar?”. Neste sentido, foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos (1 = “Nada importante”, 7 = “Muito importante”) conforme os autores da escala da Atratividade do Empregador.

O questionário de pesquisa foi inicialmente traduzido do inglês para português, e, para testar a tradução, o questionário foi traduzido do português para inglês por três colegas a fim de se detetar algum possível erro e para que fosse atingido um bom grau de satisfação com uma versão consensual. Foi ainda realizado um pré-teste junto de outros três colegas, com o objetivo de identificar frases que justificassem uma modificação da sua redação e onde surgiram ligeiras alterações na tradução consensual, sendo que as respostas resultantes do pré-teste não foram incluídas na amostra analisada. Após a realização destas etapas, alcançou-se a versão final das escalas em língua Portuguesa que são apresentadas seguidamente nas Tabelas 8 e 9. As escalas originais poderão ser consultadas com detalhe no capítulo “Anexos”.

4.4.1 Atratividade do Empregador

A Atratividade do Empregador foi medida através dos dos 25 itens da Escala da Atratividade do Empregador (EmpAt) desenvolvida por Berthon et al., (2005). A escala compreende cinco fatores de atratividade e avalia em que medida a organização oferece os seguintes valores: 1) Valor de Interesse: um trabalho desafiante e estimulante, com práticas de trabalho inovadoras, produtos e serviços, num ambiente que promove a criatividade e inovação; 2) Valor Social: um positivo e agradável ambiente social e interpessoal; 3) Valor Económico: salários acima da média, pacotes de remuneração, um trabalho seguro e oportunidades de promoção; 4) Valor de Desenvolvimento: fornece reconhecimento, autoestima e confiança, desenvolvimento de habilidades e experiências de crescimento na carreira; 5) Valor Aplicacional: oportunidade de aplicar a experiência e transmitir conhecimento aos outros, num local de trabalho humanitário e orientado para o cliente.

Os autores do escala pretenderam identificar e operacionalizar os componentes da Atratividade do Empregador de uma perspetiva de potenciais empregadores. Este instrumento foi escolhido uma vez que já foi utilizado em vários estudos internacionais, mostrando uma boa confiabilidade com um *Alpha* de Cronbach (α) igual a 0,96 (Roy, 2008; Arachchige & Robertson, 2011; Wallace, Lings & Cameron, 2012; Sivertzen et al., 2013; Reis & Braga, 2016).

O questionário adaptado para a escala da Atratividade do Empregador encontra-se na Tabela 8:

Tabela 8
Questionário adaptado - Atratividade do Empregador

Escala da Atratividade do Empregador (EmpAt)
1. Valor de Interesse
10. Trabalhar num ambiente motivador
11. Trabalhar para uma organização inovadora - com novas práticas de trabalho/visão de futuro
12. A organização valorizar e usar a tua criatividade e a dos seus colaboradores
13. A organização produzir produtos e serviços de alta qualidade
14. A organização produzir produtos e serviços inovadores
2. Valor Social
2. Ter um ambiente de trabalho divertido
7. Ter um bom relacionamento com os superiores
8. Ter um bom relacionamento com os colegas
9. Ter colegas que apoiam e incentivam
23. Ter um ambiente de trabalho feliz
3. Valor Económico
15. Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização
21. Ter segurança no emprego dentro da organização
22. Ter experiência prática em vários departamentos da organização
24. Ter um salário base acima da média
25. Ter um pacote global de remuneração atrativo
4. Valor de Desenvolvimento
1. Sentir reconhecimento/apreciação por parte das chefias
3. A organização ser um impulsionador para um futuro emprego
4. Sentir-me bem comigo mesmo como resultado de trabalhar para uma determinada organização
5. Sentir-me mais autoconfiante como resultado de trabalhar para um determinada organização
6. Ganhar experiência de modo a potenciar a carreira
5. Valor Aplicacional
16. Trabalhar para uma organização humanitária - que devolve à sociedade
17. Ter a oportunidade de aplicar o que foi aprendido nos estudos
18. Ter a oportunidade de ensinar a outros o que foi aprendido
19. Sentir aceitação e pertença
20. Ser uma organização orientada para o cliente

Fonte: Adaptado de Berthon et al. (2005)

4.4.2 Redes Sociais

Sivertzen et al., (2013) descobriram que a escala EmpAt envolve atributos do empregador que influenciam a reputação e isso, por sua vez, influencia efetivamente a Atratividade do Empregador entre os candidatos a emprego. O objetivo dos autores foi investigar quais os fatores que os empregadores se deveriam focar nas suas estratégias de *Employer Branding*. O estudo testou a escala da Atratividade do Empregador e analisou as relações entre dimensões e a utilização das Redes Sociais em relação à reputação corporativa e às intenções de candidatura a um emprego. Utilizaram-se assim os itens referentes às Redes Sociais da escala utilizada por Sivertzen et al., (2013) adaptando-os à importância da presença das Redes Sociais.

O questionário adaptado com os itens referentes às Redes Sociais encontra-se na Tabela 9:

Tabela 9

Questionário adaptado – Redes Sociais

6. Valor das Redes Sociais
26. A organização ter ofertas de emprego presentes nas redes sociais
27. O perfil da organização nas redes sociais ter informações detalhadas sobre as suas oportunidades de trabalho
28. O perfil da organização nas redes sociais despertar a minha atenção

Fonte: Adaptado de Sivertzen et al. (2013)

5 Resultados

Relativamente aos resultados, procedeu-se, numa primeira fase, à análise das qualidades métricas, nomeadamente a fiabilidade das dimensões e, seguidamente, à apresentação das análises de resposta aos objetivos.

5.1 Fiabilidade

Uma vez que o objetivo do estudo é averiguar o grau de importância e, assumindo que as variáveis são independentes, procedeu-se à análise da fiabilidade das dimensões onde foi avaliada a consistência interna através do *Alpha* de Cronbach (α). A fiabilidade de um instrumento refere-se à precisão do método de medição e avalia a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. É considerado um bom valor quando é superior a 0,7 (Marôco & Garcia-Marques, 2006) e os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). Dada a natureza do estudo não foram efetuadas outras análises de qualidades métricas uma vez que não eram aplicáveis.

Ao analisar a fiabilidade de cada uma das cinco dimensões da escala da Atratividade do Empregador desenvolvida por Berthon et al. (2005), sendo que o *Alpha* de Cronbach das referidas varia entre 0,792 e 0,869 (Tabela 10), verifica-se que todas as dimensões apresentam bons níveis de consistência interna não só para o Interesse ($\alpha=0,869$) como para as restantes: Social ($\alpha=0,867$), Desenvolvimento ($\alpha=0,860$), Aplicacional ($\alpha=0,857$) e Económico ($\alpha=0,792$).

Tabela 10

Consistência interna das dimensões da Atratividade do Empregador

	Número de itens	α	Classificação
Interesse	5	0,869	Bom
Social	5	0,867	Bom
Desenvolvimento	5	0,860	Bom
Aplicacional	5	0,857	Bom
Económico	5	0,792	Aceitável

Relativamente à fiabilidade da dimensão Redes Sociais da escala EmpAt utilizada por Sivertzen et al., (2013), verifica-se que a dimensão apresenta um nível excelente de consistência interna ($\alpha=0,938$) apresentando assim o maior nível das seis dimensões (Tabela 11).

Tabela 11

Consistência interna da dimensão Redes Sociais

	Número de itens	α	Classificação
Redes Sociais	3	0,938	Excelente

5.2 Objetivos

Uma vez concluída a análise das qualidades métricas da amostra, cumpre verificar os objetivos da investigação. Através da utilização da estatística descritiva e Teste T para amostras emparelhadas verificou-se o grau de importância de cada dimensão e procedeu-se às respetivas análises comparativas, sendo que, no caso da análise geracional, foi utilizado o Teste T para amostras independentes. Optou-se por utilizar estes procedimentos devido à sua flexibilidade e facilidade de utilização.

Objetivo 1

Analisar o grau de importância de cada uma das dimensões:

Os dados da estatística descritiva das variáveis permitem-nos perceber como as respostas dos participantes do presente estudo se encontram distribuídas pelos constructos anteriormente definidos, dados esses que podem ser consultados na Tabela 12, que apresenta a análise relativa aos valores médios das variáveis.

Com base na Tabela 12, verificamos assim que a maior Média (M) é atribuída à dimensão Social (M=6,39), a qual tem um Desvio Padrão (DP) igual a 0,60 e que permite inferir que os sujeitos, aquando da procura de uma empresa para trabalhar, atribuem maior importância a características como ter um ambiente de trabalho divertido e a ter um bom relacionamento com os colegas e superiores. Seguidamente, observa-se que o fator Económico (M=6,22; DP=0,59), que tem como características ter um salário base acima da média e ter boas oportunidades de promoção dentro da organização, foi o segundo mais importante na escolha de uma empresa para trabalhar.

Os fatores Interesse (M=6,17; DP=0,68) e Desenvolvimento (M=6,14; DP=0,65), relativos a expectativas como o fato da organização produzir produtos e serviços inovadores e haver reconhecimento por parte das chefias, são as seguintes mais importantes para os candidatos respectivamente.

De todos os seis fatores, a dimensão das Redes Sociais (M=5,78; DP=1,25), relativa à presença de ofertas de emprego nas Redes Sociais das organizações, revelou ser menos importante assim como a dimensão Aplicacional (M=5,72; DP=0,80) referente ao sentimento de aceitação e pertença, por parte do candidato, ao trabalhar na organização.

Tabela 12
Estatística Descritiva das Dimensões

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Social	118	5,00	7,00	6,39	0,60
Económico	118	4,80	7,00	6,22	0,59
Interesse	118	4,20	7,00	6,17	0,68
Desenvolvimento	118	4,00	7,00	6,14	0,65
Redes Sociais	118	1,67	7,00	5,78	1,25
Aplicacional	118	3,20	7,00	5,72	0,80

É possível verificar nesta análise que foi atribuído pelos candidatos um bom grau de importância (M>5) a todos os fatores quando estes consideraram uma empresa para trabalhar e também um razoável nível de concordância. Na Figura 3 observa-se o posicionamento de cada fator na matriz “NIC” (Níveis de Importância e Concordância) onde o eixo vertical corresponde ao nível de concordância (Desvio Padrão) e o eixo horizontal ao nível de importância (Média). Esta matriz é composta por quatro quadrantes:

A - Bom nível de concordância e importância

B - Bom nível de concordância e reduzido nível de importância

C - Reduzido nível de concordância e bom nível de importância

D - Reduzido nível de concordância e bom nível de importância

Ao analisar a matriz é possível verificar que os fatores Social, Desenvolvimento, Económico e Interesse situam-se no quadrante “A” apresentando bons níveis de importância e concordância. O fator Aplicacional situa-se no quadrante “B” e que, apesar de apresentar um menor nível de importância, tem um bom nível de concordância. Já o fator Redes Sociais apresenta níveis reduzidos em ambos situando-se no quadrante “D”.

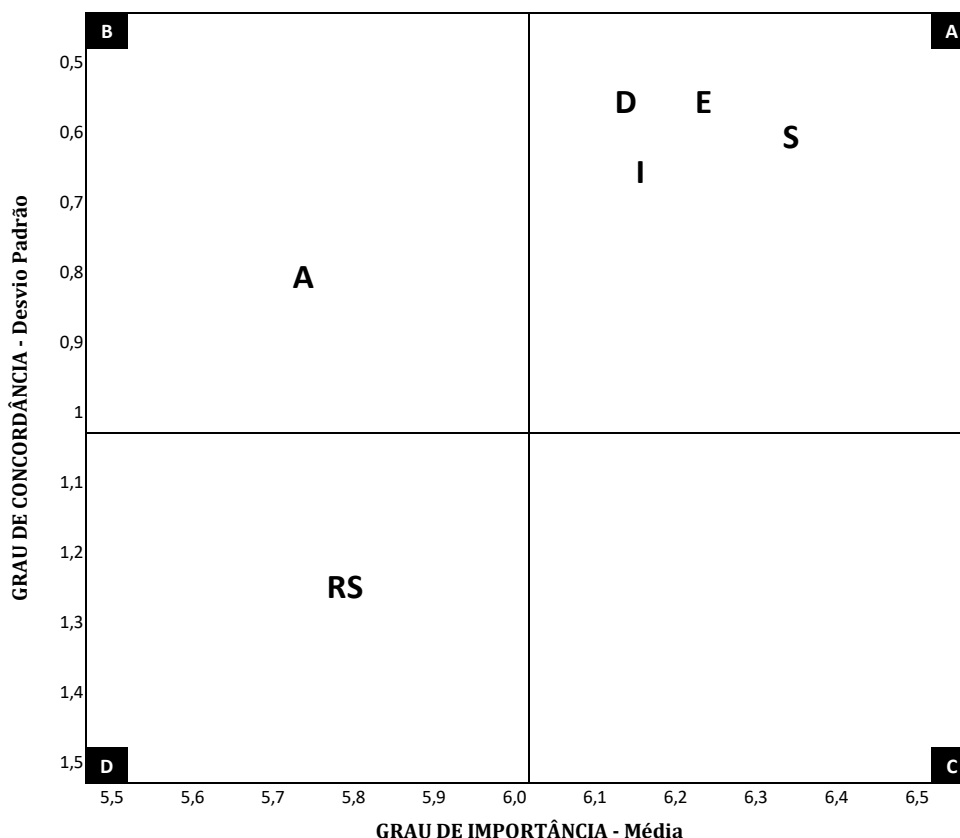


Figura 3. Matriz NIC

Objetivo 2

Analisar comparativamente cada uma das dimensões:

No seguimento do objetivo do estudo, de perceber a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador, procedeu-se à análise comparativa da dimensão Redes Sociais com as dimensões da Atratividade do Empregador a fim de verificar se as diferenças são significativas.

A significância estatística das diferenças entre as pontuações para os fatores de atratividade foram testados utilizando-se o Teste T, que é adequado para realizar a comparação entre médias de amostras relacionadas ou entre medições repetidas da mesma amostra, tal como no caso desta análise. Para tal, a pontuação de cada fator de atratividade foi emparelhado com os outros e as Tabela 13 e 14 mostram as comparações entre os resultados para a amostra como um todo, sem consideração de grupos geracionais.

Ao analisar os resultados listados na Tabela 13, podemos inferir que, ao comparar

a importância da dimensão Redes Sociais (M=5,78) com as restantes, apenas a dimensão Aplicacional apresenta uma importância inferior (M=5,72). Na Tabela 14, observa-se que apenas o valor Aplicacional ($p=0,594$) não tem uma diferença significativa das Redes Sociais enquanto todos os outros revelaram diferenças significativas com $p<0,05$.

Tabela 13

Estatística para Amostras Emparelhadas – Redes Sociais

		Média	N	Desvio padrão	Desvio padrão da média
Par 1	Redes Sociais	5,78	118	1,25	0,11
	Interesse	6,17	118	0,68	0,06
Par 2	Redes Sociais	5,78	118	1,25	0,11
	Social	6,39	118	0,60	0,06
Par 3	Redes Sociais	5,78	118	1,25	0,11
	Económico	6,22	118	0,59	0,05
Par 4	Redes Sociais	5,78	118	1,25	0,11
	Desenvolvimento	6,14	118	0,65	0,06
Par 5	Redes Sociais	5,78	118	1,25	0,11
	Aplicacional	5,72	118	0,80	0,07

Tabela 14

Teste T para Amostras Emparelhadas – Redes Sociais

		Diferenças emparelhadas			t	df	Sig. (2 extremidades)
		Média	Desvio padrão	Erro padrão da média			
Par 1	Redes Sociais - Interesse	-0,38362	1,11060	0,10224	-3,752	117	0,000
Par 2	Redes Sociais - Social	-0,60904	1,12135	0,10323	-5,900	117	0,000
Par 3	Redes Sociais - Económico	-0,43785	1,19938	0,11041	-3,966	117	0,000
Par 4	Redes Sociais - Desenvolvimento	-0,36158	1,28056	0,11789	-3,067	117	0,003
Par 5	Redes Sociais - Aplicacional	0,06384	1,29631	0,11933	0,535	117	0,594

Prosseguindo com a análise do objetivo, no sentido de perceber a importância de todos os fatores da Atratividade do Empregador, procedeu-se à análise comparativa das dimensões de atratividade entre si através da estatística de amostras emparelhadas assim como da significância estatística das diferenças através do Teste T. Os resultados são apresentados seguidamente nas Tabelas 15 e 16.

Ao analisar os resultados listados na Tabela 16, observa-se que apenas os pares 2; 3 e 8 não têm uma diferença significativa entre si enquanto todos os outros revelaram

diferenças significativas com $p < 0,05$. Quando comparamos os fatores Interesse com Económico; Interesse com Desenvolvimento e Económico com Desenvolvimento é possível verificar que as suas características podem não ser distinguidas no prisma da Atratividade do Empregador.

Tabela 15
Estatística para Amostras Emparelhadas – Atratividade do Empregador

		Média	N	Desvio padrão	Desvio padrão da média
Par 1	Interesse	6,17	118	0,68	0,06
	Social	6,39	118	0,60	0,06
Par 2	Interesse	6,17	118	0,68	0,06
	Económico	6,22	118	0,59	0,05
Par 3	Interesse	6,17	118	0,68	0,06
	Desenvolvimento	6,14	118	0,65	0,06
Par 4	Interesse	6,17	118	0,68	0,06
	Aplicacional	5,72	118	0,80	0,07
Par 5	Social	6,39	118	0,60	0,06
	Económico	6,22	118	0,59	0,05
Par 6	Social	6,39	118	0,60	0,06
	Desenvolvimento	6,14	118	0,65	0,06
Par 7	Social	6,39	118	0,60	0,06
	Aplicacional	5,72	118	0,80	0,07
Par 8	Económico	6,22	118	0,59	0,05
	Desenvolvimento	6,14	118	0,65	0,06
Par 9	Económico	6,22	118	0,59	0,05
	Aplicacional	5,72	118	0,80	0,07
Par 10	Desenvolvimento	6,14	118	0,65	0,06
	Aplicacional	5,72	118	0,80	0,07

Tabela 16

Teste T para Amostras Emparelhadas – Atratividade do Empregador

		Diferenças emparelhadas			t	df	Sig. (2 extremidades)
		Média	Erro Desvio	Erro padrão da média			
Par 1	Interesse - Social	-0,22542	0,49375	0,04545	-4,959	117	0,000
Par 2	Interesse - Económico	-0,05424	0,56366	0,05189	-1,045	117	0,298
Par 3	Interesse - Desenvolvimento	0,02203	0,57097	0,05256	0,419	117	0,676
Par 4	Interesse - Aplicacional	0,44746	0,63767	0,05870	7,623	117	0,000
Par 5	Social - Económico	0,17119	0,45085	0,04150	4,125	117	0,000
Par 6	Social - Desenvolvimento	0,24746	0,50548	0,04653	5,318	117	0,000
Par 7	Social - Aplicacional	0,67288	0,67110	0,06178	10,892	117	0,000
Par 8	Económico - Desenvolvimento	0,07627	0,46477	0,04279	1,783	117	0,077
Par 9	Económico - Aplicacional	0,50169	0,67368	0,06202	8,090	117	0,000
Par 10	Desenvolvimento - Aplicacional	0,42542	0,61355	0,05648	7,532	117	0,000

Em suma, é possível verificar que, ao comparar todas as dimensões, observam-se quatro pares de fatores (Redes Sociais-Aplicacional; Interesse-Económico; Interesse-Desenvolvimento e Económico-Desenvolvimento) que não apresentaram diferenças significativas, ou seja, estes resultados poderão significar que um indivíduo, no momento da procura de uma empresa para trabalhar, ao comparar os atributos de cada par entre si, poderá não distinguir o nível de importância que atribui aos mesmos nem diferenciar as suas expectativas relativamente a cada um.

Objetivo 3

Analisar comparativamente cada uma das dimensões por geração:

Na continuação do tema em análise, pretendeu-se perceber de que forma a idade poderia influenciar a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador. Procedeu-se assim à análise comparativa das dimensões da Atratividade do Empregador e Redes Sociais através de um teste de amostras independentes e Teste T para amostras independentes, a fim de verificar se as diferenças são significativas. Este teste é adequado para realizar a comparação entre médias em estatísticas de grupo tal como no caso desta análise.

Conforme referido anteriormente, na Tabela 17 podemos verificar, após a recodificação da variável Idade para a variável Geração, a presença de três gerações: *Baby Boomers* (4,24%), Geração X (27,97%) e Geração Y (67,79%). Os *Baby Boomers* (N=5) referem-se a indivíduos com idades compreendidas entre os 59 e 73 anos inclusive, a

Geração X (N=33) com idades compreendidas entre os 38 e 58 anos inclusive e a Geração Y (N=80) com idades compreendidas entre os 19 e os 37 anos inclusive. Para as análises deste estudo optou-se por excluir a geração *Baby Boomers* por não haver uma amostra representativa.

Tabela 17
Estatística descritiva das Gerações

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Baby Boomers	5	4,2	4,2	4,2
Geração X	33	28,0	28,0	32,2
Geração Y	80	67,8	67,8	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Em seguida, foram determinados os valores médios em cada dimensão, por grupo geracional diferente (Tabela 18). Assim, é possível observar que a Geração Y atribui uma maior importância a todos os atributos comparativamente com a Geração X.

Através da análise foi identificado que o fator Social apresenta uma média de 6,04 para a Geração X (MX) de uma média de 6,55 para a Geração Y (MY), sendo o fator mais valorizado dentro de ambas as gerações e estando relacionado com a presença de um ambiente social e interpessoal desafiante e agradável para os colaboradores dentro de uma organização. Por oposição, o fator Aplicacional (MX=5,39; MY=5,86) é o menos valorizado dentro de ambas as gerações estando relacionado com a transmissão de conhecimentos e orientação para o cliente. Os restantes fatores por ordem de prioridade para as gerações foram o Económico (MX=5,96; MY=6,33); Interesse (MX=5,84; MY=6,31); Desenvolvimento (MX=5,82; MY=6,29) e Redes Sociais (MX=5,46; MY=5,97).

Através das comparações entre grupos geracionais, observa-se que os mais jovens (Geração Y) têm preferências mais claras e marcadas em relação aos fatores de atratividade e, por outro lado, estas preferências tendem a ser menos marcadas para a Geração X.

Tabela 18
Teste de Amostras Independentes - Gerações

		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Interesse	Geração X	33	5,8424	0,85258	0,14842
	Geração Y	80	6,3050	0,54376	0,06079
Social	Geração X	33	6,0364	0,70967	0,12354
	Geração Y	80	6,5525	0,48391	0,05410
Económico	Geração X	33	5,9636	0,64120	0,11162
	Geração Y	80	6,3325	0,55752	0,06233
Desenvolvimento	Geração X	33	5,8182	0,73886	0,12862
	Geração Y	80	6,2875	0,57000	0,06373
Aplicacional	Geração X	33	5,3939	0,78658	0,13693
	Geração Y	80	5,8550	0,77686	0,08686
Redes Sociais	Geração X	33	5,4646	1,35128	0,23523
	Geração Y	80	5,9667	1,13207	0,12657

Em seguida, os fatores de atratividade dentro de cada grupo geracional foram comparados por meio do Teste T para amostras independentes (Tabela 19) para verificar em que medida as diferenças entre as pontuações para cada grupo são estatisticamente significantes. Em todas as comparações geracionais, as diferenças entre médias foram significativas à exceção do fator Redes Sociais ($p=0,066$). Os resultados indicam assim que existe um ranking maioritariamente bem definido de prioridades, distinguindo todos os atributos uns dos outros entre gerações. No entanto, os resultados sugerem que as expetativas do indivíduos relativamente à dimensão Redes Sociais podem não ser distinguidas entre gerações.

Tabela 19
Teste T para Amostras Independentes - Gerações

	teste-t para Igualdade de Médias		
	t	df	Sig. (2 extremidades)
Interesse	-3,450	111	0,001
Social	-4,467	111	0,000
Económico	-2,885	52,984	0,006
Desenvolvimento	-3,270	48,458	0,002
Aplicacional	-2,843	59,059	0,006
Redes Sociais	-1,879	51,464	0,066

Para se conseguir uma análise mais ampla do estudo e poder verificar outras perspectivas elaborou-se uma análise das variações de importância entre gerações onde foi possível verificar algumas diferenças conforme demonstrado na Tabela 20. A dimensão das Redes Sociais foi a que mais aumentou na importância atribuída pela Geração Y com um aumento de 9,19% revelando assim a tendência de maior crescimento.

Tabela 20

Variações da Importância das Dimensões entre Gerações

	Geração X	Geração Y	Variação
Redes Sociais	5,46	5,97	9,19%
Social	6,04	6,55	8,55%
Aplicacional	5,39	5,86	8,55%
Desenvolvimento	5,82	6,29	8,07%
Interesse	5,84	6,31	7,92%
Económico	5,96	6,33	6,19%

Esta análise permitiu identificar que a maioria dos atributos de atratividade foram efetivamente discriminados e priorizados pelos indivíduos, ou seja, que alguns atributos foram percebidos como sendo mais ou menos importantes do que outros em cada geração. Ao destacar a discriminação e apreciação dos fatores da Atratividade do Empregador, podemos identificar o seu potencial para definir uma proposta de valor do empregador e um melhor *Employer Branding* (Ambler & Barrow, 1996; Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002), do ponto de vista de cada geração.

6 Conclusões

6.1 Discussão de Resultados

Este estudo teve como objetivo averiguar a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador assim como identificar quais os atributos priorizados pelas diferentes gerações, procurando assim expandir o corpo de estudos dentro desta temática.

Os resultados da pesquisa fornecem *insights* para a criação de estratégias de *Employer Branding* destinadas a pessoas de diferentes gerações que, como podemos verificar, atribuem graus de importância diferentes aos atributos de atratividade. Este estudo apresenta-se como inovador na medida em que combina os fatores da Atratividade do Empregador com as Redes Sociais, numa perspetiva geracional, que são realidades que ainda não foram devidamente estudadas, nomeadamente no contexto português.

Como já foi referido, os conceitos de *Employer Branding* e Atratividade do Empregador têm sido amplamente discutidos em diversas áreas sendo algo que, cada vez mais, as organizações se esforçam para os entender e para poder utilizá-los a seu favor. Especialmente com a emergência das Redes Sociais, as organizações mudaram a maneira de pensar quando pensam em atrair novos funcionários e apesar de se apresentar um aumento dos estudos relativamente a estes temas ainda existe um vasto caminho a percorrer, não tendo sido encontrado nenhum estudo português que combinasse os dois conceitos. Este capítulo procura explicar os resultados encontrados fazendo a ligação com os conteúdos já abordados.

No que diz respeito às respostas dos participantes (N=118), podemos inferir que a amostra é equilibrada relativamente ao sexo e apresenta variabilidade de idade, assim como uma maioria de indivíduos com estudos superiores. Verifica-se ainda que a maioria dos indivíduos (89%) já trabalhou ou encontrava-se a trabalhar no momento do questionário, no entanto, apenas 21,2% se encontrava à procura de uma empresa para trabalhar. Entre as Redes Sociais mais utilizadas na procura de uma empresa para trabalhar verificou-se a predominância do Facebook (70,3%) e do LinkedIn (66,1%). Estes dados permitem inferir que a maioria da amostra já teve contato com o mercado laboral e possivelmente com a oportunidade de avaliar os atributos de atratividade que mais valoriza numa empresa.

Relativamente às características psicométricas da pesquisa, destaca-se a fiabilidade, utilizada para avaliar a precisão do instrumento e onde se calculou o *Alpha* de Cronbach (α) relativo a cada uma das dimensões, com a referência de valor robusto de 0,7 (Marôco, 2011). Todas as dimensões apresentaram uma consistência interna alta, com um valor mínimo obtido de α de 0,792 para o fator Económico, enquanto o fator Redes Sociais revelou o valor mais alto com α de 0,938.

Após a verificação das qualidade métricas porcedeu-se à análise dos objetivos do estudo através da estatística descritiva, Teste T para amostras emparelhadas e Teste T para amostras independentes, onde se verificaram os graus de importância de cada dimensão e foram efetuadas as respetivas análises comparativas e geracionais.

No **Objetivo 1** propôs-se analisar o grau de importância de cada uma das dimensões, sendo relevante observar numa primeira instância que a inclusão de uma nova dimensão das Redes Sociais ($M=5,78$) nos fatores da Atratividade do Empregador se revelou com um grau de importância robusto ($M>5$).

Inicialmente, os valores médios dos fatores de atratividade foram examinados para a amostra como um todo (Tabela 12) e os resultados apontaram que todas as dimensões da escala da Atratividade do Empregador e Redes Sociais parecem ser relevantes para o grupo em estudo, tendo em conta que a menor pontuação alcançada foi de 5,72 para o valor Aplicacional. Os fatores mais importantes para os sujeitos questionados foram o valor Social ($M=6,39$), relacionado com a existência de um bom ambiente no local de trabalho e bons relacionamentos com colegas e chefias, e o valor Económico ($M=6,22$) referente a melhores salários e oportunidades de promoção dentro da organização. Os valores encontrados poderão refletir a importância que todos os fatores da escala têm para o processo de recrutamento, sendo uma constatação consistente com os resultados de estudos anteriores sobre a Atratividade do Empregador, em tópicos como valores de trabalho e significado do trabalho (MOW, 1987; Dose, 1997; Morin, 2001; Parry & Urwin, 2011), trabalho e expectativas de carreira (Cennamo & Gardner, 2008; Dries, Pepermans & De Kerpel, 2008; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).

Estes resultados também estão alinhados com Deal, Altman e Rogelberg (2010, p.196) que destacam que é aconselhável estar atento a todos os funcionários: “Se fornecer aos funcionários um trabalho interessante, um boa remuneração, oportunidades de aprender e progredir, colegas que gostam de trabalhar com um chefe em quem confiam e líderes competentes, os funcionários de todas as gerações responderão positivamente”. O

que este artigo reforça é que os valores são, na realidade, observados e considerados pelos candidatos a um emprego; todos os elementos, ou apenas alguns, podem ser destacados nas estratégias de *Employer Branding*, uma vez que podem influenciar a preferência por um empregador em detrimento de outro. Por outro lado, mesmo que todos os fatores pareçam ser relativamente importantes, foi possível determinar diferenças entre os mesmos, nomeadamente o valor Aplicacional e valor Redes Sociais que foram menos valorizados do que os restantes na análise da amostra como um todo.

Estas preferências demonstradas pelos participantes seguem a literatura relativamente ao fato de as Redes Sociais tenderem a ser cada vez mais valorizadas pelos colaboradores na procura de uma empresa para trabalhar e ajudarem na construção de um melhor *Employer Branding* sendo benéficas para atrair os talentos certos para as empresas e melhorar a Atratividade do Empregador das mesmas (Collins & Stevens, 2002; Davison et al., 2011). Estes resultados vão também ao encontro do que consta na literatura visto que as Redes Sociais agregam um grande número de informação, seja ela pessoal ou profissional, e, quando exploradas com prudência, auxiliam na formulação de estratégias de contratação, facilitando os esforços de busca do *Employer Branding* (Kaur, Sharma, Kaur & Sharma, 2015).

No **Objetivo 2** pretendeu-se analisar comparativamente cada uma das dimensões. Numa primeira fase verificou-se a significância estatística entre as pontuações das Redes Sociais e os fatores da Atratividade do Empregador, tendo-se observado que todas apresentaram diferenças significativas ($p < 0,05$) à exceção do par Redes Sociais e Aplicacional. Aqui, é possível inferir que os indivíduos poderão não conseguir diferenciar as suas expectativas relativamente a cada atributo deste par quando procuram uma empresa para trabalhar. Numa segunda fase analisou-se a significância estatística das diferenças entre as pontuações somente dos fatores de Atratividade do Empregador entre si onde foi possível verificar três pares de fatores com diferenças não significativas nomeadamente o valor Interesse quando comparado com os valores Económico e Desenvolvimento e ainda quando comparados os dois últimos entre si. Estes resultados poderão significar que um indivíduo, no momento da procura de uma empresa para trabalhar, ao comparar estes pares de fatores pode não distinguir a importância que atribui aos mesmos. Assim, no caso dos valores Económico e Desenvolvimento os questionados poderão valorizar aspetos como o salário no mesmo nível de importância que o reconhecimento por parte das chefias. Esta situação poderá ser também verificada

quando comparando com o valor Interesse relativo a características como trabalhar num ambiente motivador e num emprego inovador o qual pode não ser distinguido dos valores Económico e Desenvolvimento que deveriam representar expetativas diferentes.

No **Objetivo 3** foi efetuada a análise comparativa de cada uma das dimensões por segmento geracional (Geração X e Geração Y). Através da análise da distribuição das idades da amostra, e consequente segmentação por gerações, os dados obtidos demonstram que são os participantes mais novos, Geração Y, quem atribui maior importância aos fatores da Atratividade do Empregador e Redes Sociais, nomeadamente aos fatores Social e Económico que apresentaram médias superiores, esta geração mais jovem parece assim ser mais sensível em relação aos vários atributos, distinguindo-os mais claramente. Foi também possível verificar que a Geração X e a Geração Y podem ter peculiaridades e, portanto, têm expetativas diferentes em relação a potenciais empregadores. Segundo Reis e Braga (2016), identificar essas especificidades pode contribuir para definir o *Employer Branding* e melhorar as estratégias da Atratividade do Empregador por parte das empresas.

Como já referido, para que fosse possível concentrar-nos nas diferenças entre grupos e não nos resultados absolutos foram efetuadas comparações entre segmentos geracionais (Geração X e Geração Y) tendo-se optado por excluir o segmento *Baby Boomers* (N=5) uma vez que não era representativo. Quando as duas gerações em estudo foram comparadas, surgiram nuances perspicazes, que fornecem informações que podem ser exploradas em iniciativas de *Employer Branding*, tendo em conta os traços específicos destes dois grupos.

Os resultados das comparações indicaram que, apesar da priorização dos atributos ser consistente para as duas gerações, os níveis de importância foram diferentes entre as mesmas. Os mais valorizados foram o valor Social e valor Económico sendo consistentes com estudos que analisam gerações que já tenham entrado no mercado de trabalho (Chen & Choi, 2008; Ng et al., 2010). Já o valor Aplicacional, que envolve a capacidade de colocar em prática e partilhar o que foi aprendido, foi o menos apreciado por ambas as gerações. Os resultados mostram também que, para a Geração X e Geração Y, o valor Interesse é mais importante do que o outros atributos ao escolher uma potencial empresa para trabalhar. Estes podem estar alinhados com estudos que sugerem que os indivíduos tendem a comprometer-se com o emprego (Dries et al., 2008; Gursoy, Maier & Chic, 2008), uma vez que parecem preferir principalmente um empregador que ofereça um trabalho

inovador e interessante, desenvolvido dentro de um ambiente criativo. Seguidamente, com maior importância verificou-se o valor Desenvolvimento que está relacionado ao fato de que um empregador promover o desenvolvimento profissional assim como oportunidades de crescimento dentro da empresa sendo este seguido pelo valor Redes Sociais que está relacionado com a presença e promoção de ofertas de emprego das empresas nas Redes Sociais. Conforme já foi referido, o valor Aplicacional, é o atributo menos importante para as duas gerações, sendo os resultados consistentes com pesquisas anteriores, que descrevem os membros destas gerações como sendo mais independentes e menos comprometidas com a organização e o que poderá levar a um maior interesse no valor Desenvolvimento, onde os indivíduos preferem ganhar recompensas rapidamente (Applebaum, Serena & Shapiro, 2005; Gursoy et al., 2008).

Em todas as comparações geracionais, as diferenças entre médias foram significativas à exceção da dimensão Redes Sociais, o que refere que este fator poderá não ser distinguido pelas duas gerações.

Para se conseguir uma análise mais ampla do estudo e poder verificar outras perspetivas elaborou-se uma análise das variações de importância entre gerações. Apesar dos resultados indicarem que a Geração Y atribui maior importância a todos os valores de atratividade quando comparada com a Geração X foi possível verificar algumas diferenças quando se analisaram as variações entre gerações. O valor das Redes Sociais, que envolve a presença de ofertas de emprego e informação detalhada do perfil de uma empresa nas Redes Sociais, foi o que mais aumentou na importância atribuída pela Geração Y com um aumento de 9,19%. Já o valor Económico, apesar de ter aumentado, é o mais estável na valorização pelas duas gerações. Ao analisar as diferenças de crescimento da importância de uma geração para outra foi possível verificar que o valor Redes Sociais revela uma tendência de maior crescimento para o futuro.

Apesar dos resultados sugerirem que a presença de Redes Sociais ainda não é relevante como dimensão da Atratividade do Empregador, esta pesquisa revelou que existe uma importância expressiva das Redes Sociais para a Atratividade do Empregador e consequentemente para o *Employer Branding*, como apoiado pelo estudo de Backhaus e Tikoo (2004) e Davison et al. (2011). Através das análises efetuadas é possível inferir que a presença nas Redes Sociais pelas empresas não é fator determinante na escolha de um potencial empregador, mas a presença das Redes Sociais como ferramenta de desenvolvimento da Atratividade do Empregador e *Employer Branding* é cada vez mais

importante. Além disso, os resultados do estudo sugerem que o *Employer Branding* e as campanhas de recrutamento devem focar-se mais nos fatores monetários e no ambiente social os quais poderão ser cada vez mais determinantes para o futuro do recrutamento e da atratividade das organizações como empregadores.

6.2 Limitações e pesquisa futura

Uma limitação deste estudo é o seu foco em Portugal, nomeadamente em Lisboa, e numa população com alto nível de escolaridade, portanto, não representa a realidade de Portugal como um todo. Assim sendo, estudos posteriores poderão abranger uma amostra mais diversificada, representando melhor a população portuguesa.

Salienta-se ainda outra fragilidade referente à dimensão da amostra e à forma como foram recolhidos os dados. Ainda que 118 participantes sejam aceitáveis para investigação e terem sido recolhidos dados relevantes, para que o estudo possa obter resultados mais representativos e consistentes, como por exemplo uma amostra representativa da geração *Baby Boomers*, futuros estudos poderão ter um maior número de indivíduos e uma maior variabilidade e representatividade. Relativamente ao método de recolha, não probabilístico por conveniência através de questionários *online*, este pode ter influenciado as respostas dos participantes e a representatividade do estudo, uma vez que não houve controlo relativamente ao ambiente de resposta do questionário. Além disso, este método dificilmente engloba todas as características relevantes da população (D'Oliveira, 2005). Evidencia-se ainda uma limitação relacionada com o questionário ao nível global, uma vez que se optou por perguntas de resposta fechada e de cariz obrigatório na maioria das questões, o que pode ter limitado as respostas dos participantes.

Embora estas descobertas sejam apoiadas pela literatura, é importante tecer algumas considerações e colocá-las em perspetiva. Em primeiro lugar, deve-se reforçar que as estratégias de *Employer Branding* procuram focar-se em atributos específicos, e não em todos os atributos ao mesmo tempo, tendo em conta as características dos candidatos (Ambler & Barrow, 1996). Esta abordagem justifica a estratificação por idade, género, entre outros, que destaca as expectativas priorizadas por cada grupo. Em segundo lugar, o instrumento do candidato (Berthon et al., 2005) poderá ter limitações relacionados a questionários que não adotam escalas de escolha forçada, por exemplo, os questionados poderão atribuir pontuações mais altas ao avaliarem as dimensões porque

percecionam que todas as dimensões como sendo positivas ou desejáveis (ver, por exemplo, Braunscheidel, Suresh & Boisnier, 2010), o que eventualmente aumenta as pontuações médias globais. Ainda assim, este aspeto é atenuado ao serem efetuadas análises como a comparação das gerações.

Outro aspecto é que a pesquisa foi transversal, ou seja, não examina o fenómeno da Atratividade do Empregador ao longo do tempo, podendo levar a novas perguntas: Em que medida os atributos valorizados pelas pessoas realmente se traduzem nas suas escolhas de emprego? Além disso: Será que eles variam ao longo do tempo? Será que eles contribuem para reter profissionais? Estes aspectos poderiam ser investigados em outros estudos, assim como uma abordagem longitudinal poderia trazer percepções adicionais ao tema.

Com o intuito de aprofundar a investigação acerca do tema apresentado, para estudos futuros, seria útil que outras pesquisas também pudessem examinar o impacto dos fatores da Atratividade do Empregador no fórum psicológico com colaboradores contratados: Quais seriam as implicações? Quais as expetativas que poderiam emergir relativamente ao *Employer Branding*? Este é um aspeto particularmente relevante uma vez que os atributos da Atratividade do Empregador, incorporados nas estratégias de experiência do consumidor, fazem sentido apenas quando refletem a realidade do empregador e quando são, de facto, fornecidos ao colaborador, como parte da experiência dentro da empresa em que trabalham (Ambler & Barrow, 1996; Cable & Turban, 2001; G Martin, Gollan & Grigg, 2011; M. Edwards & Edwards, 2013).

Uma última sugestão seria desenvolver mais indicadores para medir a utilização e importância das Redes Sociais no contexto do recrutamento e *Employer Branding*. Essa escala poderia ser usada para investigar, com maior detalhe, como é que as Redes Sociais poderiam influenciar as intenções de candidatura a um emprego, e, uma combinação de diferentes métodos poderiam ser utilizados em futuras pesquisas sobre o tópico para ter em conta as limitações do corte transversal.

6.3 Implicações Práticas

Com a realização desta investigação pretendeu-se melhorar o conhecimento dos temas aqui abordados, nomeadamente de perceber a importância da presença das Redes Sociais como dimensão da Atratividade do Empregador e ainda qual o impacto da variável

geracional. Como já referido, os resultados sugerem que a presença das Redes Sociais ainda não é relevante como dimensão da Atratividade do Empregador mas, para ambas as gerações, poderá ser interessante destacar as oportunidades de desenvolvimento, combinadas com um bom pacote de remuneração e oferecendo a oportunidade de trabalhar num ambiente de trabalho estimulante, criativo e com boas relações no trabalho. Para atrair pessoas da Geração Y, verifica-se que o ambiente de trabalho é muito relevante e que a presença das Redes Sociais é um atributo com tendência crescente em importância quando comparada com a Geração X.

Além disso, os resultados confirmam a afirmação de Newbury, Gardberg e Belkin (2006) em que a atratividade é vista “aos olhos do observador” e, contextualmente e demograficamente, as características como sexo, raça, idade, escolaridade e a renda poderão influenciar as percepções das pessoas sobre a atratividade das organizações. Ao examinar atributos da Atratividade do Empregador, este artigo contribui para a literatura, fornecendo um ponto de vista diferente em gerações. Muitos estudos sobre carreira e valores no local de trabalho examinam o que as pessoas esperam de uma carreira e de um trabalho genérico, ao longo da vida (MOW, 1987; Morin, 2001; Ng et al., 2010).

O inquérito sobre a Atratividade do Empregador leva por sua vez à questão para o momento de procura de uma empresa para trabalhar, ou seja, examina a priorização de importância atribuída aos valores que são oferecidos pelos empregadores, num momento específico da vida do candidato. Além disso, destaca traços específicos de cada geração, identificando a preferência por determinados atributos e qual o peso da importância de cada um dentro do grupo geracional. Ao mapear estas características, as empresas poderão contribuir para definir um *Employer Branding* para cada segmento geracional, a fim de atrair os melhores talentos (Cable & Turban, 2003).

Ainda que haja um longo caminho a percorrer no estudo desta temática, não há dúvida que o *Employer Branding* poderá atuar como uma ferramenta estratégica de RH para cada organização que pretenda recrutar, reter e envolver as pessoas certas, e, o seu sucesso depende, em última análise, de como é desenvolvido, comunicado e comercializado. Embora muitas das afirmações feitas possam ser passíveis de discussão, este estudo sugere que existem vantagens inegáveis para as organizações, na qualidade de empregadoras, em utilizar estrategicamente os fatores de atratividade e as Redes Sociais no seu recrutamento de talento, este foi o propósito do presente estudo.

7 Referências Bibliográficas

- Aiman-smith, A. L., Bauer, T. N. & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219–237.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Applebaum, S. H., Serena, M. & Shapiro, B. T. (2005). Generation X and the Boomers: An analysis of realities and myths. *Management Reasearch News*, 28, 1–33. doi:10.1108/01409170510784751
- Arachchige, Bhadra J. H. & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25–46.
- Edwards, M. R. & Bach, S. (2012). Human Resource Management in Transition. In Managing Human Resources (eds S. Bach & M. R. Edwards). doi:10.1002/9781119208235.ch1
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754
- Bakshi, S., Pradesh, M., Pradesh, M., Pradesh, M., Kalyankar, D. & Pradesh, M. (2014). HRM practices and its impact on organizational. *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, 3(5), 64–69. doi:10.1016/j.vacuum.2003.12.128
- Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K. & Okumus, F. (2015). Generating brand awareness in Online Social Networks. *Computers in Human Behavior*, 50, 600–609. doi:10.1016/j.chb.2015.03.023
- Baum, M. & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21571
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. doi:10.1080/09585192.2011.573966
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Bissola, R. & Imperatori, B. (2013). Facing e-HRM: the consequences on employee attitude towards the organisation and the HR department in Italian SMEs. *European Journal of International Management*. doi: 10.1504/EJIM.2013.055282
- Biswas, M. & Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57–72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3

- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T. & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267. doi:10.1108/09564231311326987
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37. doi:10.1002/hrm.10062
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- Braunscheidel, M., Suresh, M. & Boisnier, A. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5), 883-911.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434 doi:10.1177/014920630002600303
- Brosdahl, D. J. C. & Carpenter, J. M. (2011). Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 548-554. doi:10.1016/j.jretconser.2011.07.005
- Brown, A., Duncan, A., Harris, N. & Kelly, S. (2003). Strategic talent retention: Using measurement to keep the best. *Strategic Human Resource Review*, 2(4), 22-28
- Brown, V. R. & Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and Psychology*. doi:10.1007/s10869-011-9221-x
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizado o SPSS para Windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311. doi:10.1006/obhd.1996.0081
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163 doi:10.1016/S0742-7301(01)20002-4
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. doi:10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146. Obtido 11 de Novembro de 2018, de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11246921>

- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. doi:10.1108/02683940810904385
- Chapman, D. S. Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944. doi:10.1037/0021-9010.90.5.928
- Chen, P. & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospital management. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 595–615.
- Clair, A. (2016). Employer branding: The role of social media in attracting and retaining talent “A study of Indian IT companies.” *Business Dimensions*, 3(8), 93–101. Obtido 5 de Dezembro de 2018, de <http://business-dimensions.org/dnload/Amrita-Clair/BDV03I08P0093.pdf>
- Clark, L. A. & Roberts, S. J. (2010). Employer’s use of social networking sites: A socially irresponsible practice. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 507-525. doi:10.1007/s10551-010-0436-y
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Constantinides, E. (2010). Connecting small and medium enterprises to the new consumer: The Web 2.0 as marketing tool. In P. Bharati & I. Lee (Eds.), *Global perspectives on small and medium enterprises and strategic information systems: International approaches* (pp. 1-21). Hershey, Pennsylvania: IGI Global. doi:10.4018/978-1-61520-627-8.ch001
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R. L., Severt, J.B. & Gade, P.A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
- D'Oliveira, T. (2005). *Teses e dissertações - recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125–146.
- Davison, H. K., Maraist, C. & Bing, M. N. (2011). Friend or Foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 153-159. doi:10.1007/s10869-011-9215-8
- Deal, J., Altman, D. & Rogelberg, S. (2010). Millenials at work: what we know and what we need to know (if anything). *Journal of Business Psychology*, 25, 191–199. doi:10.1007/s10869-010-9177-2
- Donde, D., Chopade, N. & Ranjith, P. (2012). Social networking sites - A new era of 21st century. *SIES Journal of Managemen*, 8(1), 66–73.

- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219–240. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x
- Dries, N., Pepermans, R. & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 907–928. doi:10.1108/02683940810904394
- Edwards, M. & Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1), 27–54. doi:10.1002/hrm.21519
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. doi:10.1108/00483481011012809
- Ellison, N., & Boyd, D. (2013). Sociality through Social Network Sites. In *The Oxford Handbook of Internet Studies* (pp. 151–172). Oxford: Oxford University Press.
- Erlenkaemper S., Hinzdorf T., Priemuth K. & von T. C. (2006). *Employer Branding through Preference Matching*. In: Domsch M.E., Hristozova E. (eds) *Human Resource Management in Consulting Firms*. Springer, Berlin, Heidelberg. doi:10.1007/3-540-31138-6_9
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. doi:10.1080/02650487.2002.11104914
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409. doi:10.1108/10610421011085712
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427. doi:10.5465/256530
- Glassdoor. (2016). Obtido 4 de Dezembro de 2018, de <https://www.glassdoor.com/inditex.htm>
- Gupta, P., Patti, R. & Marwah, S. (2014). Employer branding: A descriptive study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1–10.
- Gursoy, D., Maier, T. & Chic, C. (2008). Generational differences: an examination of the work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 448–458. doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Headworth, A. (2015). *Social Media Recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy*. London: Kogan Page Limited.
- Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302. doi:10.1108/IJESM-03-2012-0003

- Helm, S. (2013). A matter of reputation and pride: associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542-556. doi:org/10.1111/j.14678551.2012.00827.x
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hur, K., Kim, T., Karatepe, O. M. & Lee, G. (2017). An exploration of the factors influencing social media continuance usage and information sharing intentions among Korean travellers. *Tourism Management*, 63, 170–178. doi:10.1016/j.tourman.2017.06.013
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M. & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 732–752. doi: 10.1108/CDI-05-2013-0067
- James, T. L., Wallace, L., Warkentin, M., Kim, B. C., & Collignon, S. E. (2017). Exposing others' information on online social networks (OSNs): Perceived shared risk, its determinants, and its influence on OSN privacy control use. *Information and Management*, 54(7), 851–865. doi:10.1016/j.im.2017.01.001
- Jones, B., Temperley, J. & Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 927-939. doi:10.1362/026725709X479309
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74. doi:10.1177/009102600002900105
- Kalyankar, D., Mathur, N. D. & Bakshi, S. (2014). Is employer branding the need of the hour? A study of its significance to attract, recruit and retain potential candidates. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology*, 3(5), 79–85.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J. & Sharma, S. K. (2015). Using social media for employer branding and talent management : An experiential study. *The IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7-20.
- Kim, W., Li, J. & Brymer, R. (2016). The impact of social media reviews on restaurant performance : The moderating role of excellence certificate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 41–51. doi:10.1016/j.ijhm.2016.03.001
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organisation. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105–115. doi:10.1108/10610420410529735
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65-76. doi:10.1097/00126450200019010-00011

- Lester, S., Standifer, R., Schultz, N. & Windsor, J. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341–354. doi:10.1177/1548051812442747
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Lin, H., Fan, W. & Chau, P. Y. K. (2014). Determinants of users' continuance of social networking sites: A self-regulation perspective. *Information and Management*, 51(5), 595–603. doi:10.1016/j.im.2014.03.010
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10) 64–66.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), S139–S157. doi:10.1002/job.1913
- Malik, S. & Khera, S. N. (2014). New generation – great expectations. Exploring the work attributes of gen y. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 433–438.
- Manheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Espanhola de Investigaciones Sociologicas*, 62, 193–242.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (5a ed.) Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4, 65–90.
- Martin, G & Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management: What's in a Name?* London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Martin, G, Gollan, P., & Grigg, K. (2011). Is there a better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputation and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3618–3637. doi:10.1080/09585192.2011.560880
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10).
- Mencl, J. & Lester, S. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257–272. doi:10.1177/1548051814529825
- Mičík, M. & Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract Generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171–189. doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8–19. doi:10.1590/s0034-75902001000300002

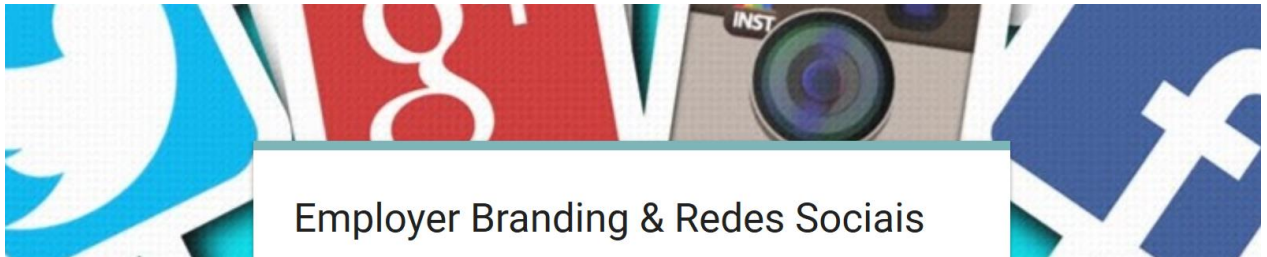
- MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. New York: Academic Press.
- Myrden, S. E. & Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 267-281. doi:10.1108/JOEPP-09-2014-0055
- Nagendra, A. (2014). Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 197-207. doi:10.1016/S2212-5671(14)00188-9
- Newbury, W., Gardberg, N. A. & Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666-686. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400218
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292. doi:10.1007/s10869-010-9159-4
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189. doi:10.1111/ijsa.12067
- Nisar, T. M. & Whitehead, C. (2016). Brand interactions and social media: Enhancing user loyalty through social networking sites. *Computers in Human Behavior*, 62, 743-753. doi:10.1016/j.chb.2016.04.042
- Osborn, D. S. & Lofrisco, B. M. (2012). How do career centers use social networking sites? *The Career Development Quarterly*, 60(3), 263-272. doi:10.1002/j.21610045.2012.00022.x
- Parry, E. & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement? *Social Media in Human Resources Advanced Series in Management*, 12, 121-141. doi:10.1108/S1877-6361(2013)0000012010
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Pentina, I., Gammoh, B. S., Zhang, L. & Mallin, M. (2013). Drivers and outcomes of brand relationship quality in the context of online social networks. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(3), 63-86. doi:10.2753/JEC1086-4415170303
- Pingle, S. S. & Sharma, A. (2013). External employer attractiveness: A study of management students in India. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 78-95.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. doi:10.1108/10748120110424816
- Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D. & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547-566. doi:10.1007/s11747-013-0326-9

- Reis, G. G. & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. doi:10.5700/rausp1226
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Sigala, M. & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44–46.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473–483. doi: 10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. doi: 10.1002/job.147
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173. Obtido 25 de Novembro de 2018, de <https://shodhgangotri.inflibnet.ac.in/handle/123456789/3341>
- Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *The Journal of Business Prespective*, 14(1), 25–34. doi:10.1777/097226291001400103
- Tallulah. (2014). 76% of Companies Choose Social Media to Communicate Employer. Obtido 10 de Janeiro de 2019, de <https://www.careerarc.com/blog/2014/06/76-companies-choose-social-media-communicate-employer-brand/>
- Tapscott, D. (2010). *Grown up digital: How the next generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates. *Career Development International*, 12(6), 504-522. doi:10.1108/13620430710821994
- Treuren, G. & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts: Is Generation Y really that different? *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-61. doi: 10.1177/103841621001900207
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210 doi:10.1007/s10869-010-9165-6
- Twenge, J. M., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117–1142. doi:10.1177/0149206309352246
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877. doi:10.1108/02683940810904367

- Universum. (2018). World`s most attractive employers. *EMPLOYER*. Obtido 17 de Novembro de 2018, de <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2019/>
- Wallace, M., Lings, I. & Cameron, R. (2012). Industry branding: Attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 483-502. doi:10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x
- Wayne, J. H. & Casper, W. J. (2012). Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. *Human Resource Management*, 51(1), 121-142. doi:10.1002/hrm.21461
- Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A. & Lee, S. K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034. doi:10.1108/IJCHM-06-2015-0290

8 Anexos

8.1 Anexo 1 – Questionário



Esta investigação, a realizar no âmbito da importância da presença das Redes Sociais no *Employer Branding*, é efetuada para a obtenção do grau de mestre em Marketing Digital na Universidade Europeia. O questionário é anónimo, sendo solicitado que responda de forma sincera e espontânea no decorrer do mesmo. Os resultados serão apenas utilizados para fins académicos, realçando que os itens representam apenas as opções individuais dos inquiridos, não existindo respostas certas ou erradas. A duração prevista do questionário é de aproximadamente 3 minutos.

Poderá entrar em contacto para esclarecimento de dúvidas ou questões adicionais através do seguinte e-mail: employerbrandingredessociais@gmail.com

Muito obrigado pela colaboração!

Quando se procura uma empresa para trabalhar é importante avaliar as suas características e a qualidade da informação disponível de forma a que estejam de acordo com as nossas expectativas e que vão de encontro ao que mais é valorizado por cada um de nós.

Neste seguimento, quão importantes são os seguintes itens na procura de uma empresa para trabalhar?
(Classifique as seguintes opções consoante o grau de importância atribuído)

Escala Adaptada		Nada importante - Muito Importante (Escala Likert - 7 Pontos)						
1. Valor de Interesse								
		1	2	3	4	5	6	7
I1	Trabalhar num ambiente motivador							
I2	Trabalhar para uma organização inovadora - com novas práticas de trabalho/visão de futuro							
I3	A organização valorizar e usar a tua criatividade e a dos seus colaboradores							
I4	A organização produzir produtos e serviços de alta qualidade							
I5	A organização produzir produtos e serviços inovadores							
2. Valor Social								
S1	Ter um ambiente de trabalho divertido							
S2	Ter um bom relacionamento com os superiores							
S3	Ter um bom relacionamento com os colegas							
S4	Ter colegas que apoiam e incentivam							
S5	Ter um ambiente de trabalho feliz							
3. Valor Económico								
E1	Ter boas oportunidades de promoção dentro da organização							
E2	Ter segurança no emprego dentro da organização							
E3	Ter experiência prática em vários departamentos da organização							
E4	Ter um salário base acima da média							
E5	Ter um pacote global de remuneração atrativo							
4. Valor de Desenvolvimento								
D1	Sentir reconhecimento/apreciação por parte das chefias							
D2	A organização ser um impulsionador para um futuro emprego							
D3	Sentir-me bem comigo mesmo como resultado de trabalhar para uma determinada organização							
D4	Sentir-me mais autoconfiante como resultado de trabalhar para uma determinada organização							
D5	Ganhar experiência de modo a potenciar a carreira							

5. Valor Apicacional

A1	Trabalhar para uma organização humanitária - que devolve à sociedade						
A2	Ter a oportunidade de aplicar o que foi aprendido nos estudos						
A3	Ter a oportunidade de ensinar a outros o que foi aprendido						
A4	Sentir aceitação e pertença						
A5	Ser uma organização orientada para o cliente						

6. Valor das Redes Sociais

Considere redes sociais como, por exemplo, Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube e Twitter

RS1	26. A organização ter ofertas de emprego presentes nas redes sociais						
RS2	27. O perfil da organização nas redes sociais ter informações detalhadas sobre as suas oportunidades de trabalho						
RS3	28. O perfil da organização nas redes sociais despertar a minha atenção						

Dados sociodemográficos

Idade
Sexo
Habilitações Literárias
Está neste momento a trabalhar ou já trabalhou para alguma empresa?
Está neste momento à procura de uma empresa para trabalhar?
Enquanto utilizador, que redes sociais costuma utilizar?
Que redes sociais utilizaria para procurar uma potencial empresa para trabalhar?

M	F				
Ensino Básico	Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sim <input type="radio"/>			Não <input type="radio"/>		
Sim <input type="radio"/>			Não <input type="radio"/>		
Facebook	Instagram	LinkedIn	Youtube	Twitter	Outra
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	Instagram	LinkedIn	Youtube	Twitter	Outra
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.2 Anexo 2 – Escalas Originais

Table 1: Reliability analysis of purified 25-item Employer Attractiveness (EmpAt) scale			
Item	Item mean (seven-point Likert scale)	Corrected item-total correlation	Alpha if item deleted
<i>How important are the following to you when considering potential employers?</i>			
1. Recognition/appreciation from management	5.58	0.63	0.95
4. A fun working environment	5.75	0.64	0.95
5. A springboard for future employment	5.62	0.63	0.95
6. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation	5.69	0.70	0.95
7. Feeling more self-confident as a result of working for a particular organisation	5.72	0.68	0.95
8. Gaining career-enhancing experience	5.83	0.68	0.95
10. Having a good relationship with your superiors	5.66	0.67	0.95
11. Having a good relationship with your colleagues	5.92	0.71	0.95
12. Supportive and encouraging colleagues	5.65	0.71	0.95
14. Working in an exciting environment	5.37	0.65	0.95
15. Innovative employer - novel work practices/forward-thinking	5.31	0.67	0.95
16. The organisation both values and makes use of your creativity	5.45	0.69	0.95
17. The organisation produces high-quality products and services	5.41	0.70	0.95
18. The organisation produces innovative products and services	5.22	0.66	0.95
19. Good promotion opportunities within the organisation	5.82	0.70	0.95
20. Humanitarian organisation - gives back to society	5.00	0.59	0.95
24. Opportunity to <i>apply</i> what was learned at a tertiary institution	5.19	0.61	0.95
25. Opportunity to teach others what you have learned	4.85	0.59	0.95
26. Acceptance and belonging	5.63	0.72	0.95
27. The organisation is customer-orientated	5.24	0.62	0.95
28. Job security within the organisation	5.75	0.67	0.95
29. Hands-on inter-departmental experience	5.43	0.64	0.95
30. Happy work environment	6.01	0.73	0.95
31. An above average basic salary	5.97	0.66	0.95
32. An attractive <i>overall</i> compensation package	5.94	0.69	0.95

Use of social media

I have seen advertising for jobs at this organisation in social media

The organisations profile in social media gave me detailed information about their job opportunities

This organisations profile in social media caught my attention